
MASTERARBEIT

Herr
Christian Tschoeppe

**Projektmanagement bei Film-
produktionen**

2014

MASTERARBEIT

Projektmanagement bei Film- produktionen

Autor:
Herr Christian Tschoeppe

Studiengang:
Industrial Management

Seminargruppe:
ZM11w1-M

Erstprüfer:
Herr Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

Zweitprüfer:
Herr Prof. Peter Gottschalk

Einreichung:
Mittweida, 08. August 2014

MASTER THESIS

Project management in film productions

author:

Mr. Christian Tschoeppe

course of studies:

Industrial management

seminar group:

ZM11w1-M

first examiner:

Mr. Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

second examiner:

Mr. Prof. Peter Gottschalk

submission:

Mittweida, 8th August 2014

Bibliografische Angaben

Tschoeppe, Christian:

Projektmanagement bei Filmproduktionen

Project management in film productions

149 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Elektro- und Informationstechnik, Masterarbeit, 2014

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Zusammenhängen und Unterschieden zwischen der Produktion von Spielfilmen und der Theorie des Projektmanagements sowie den darin integrierten Methoden. Es soll herausgefunden werden, ob Filmschaffende, allen voran die Produzenten, in ihren Prozessen zur Herstellung eines Films bereits Elemente aus dem Projektmanagement anwenden oder ob sich zusätzliche Herangehensweisen in den etablierten Produktionsablauf integrieren lassen. Diese Arbeit folgt schrittweise dem üblichen Vorgehen bei Filmproduktionen und versucht Parallelen mit dem Projektmanagement festzustellen. Dabei ist es unter anderem auch Gegenstand der Arbeit, in der von oftmals gegensätzlichen Zielen geprägten Filmbranche, Potenziale aufzudecken, mit denen Vorgänge optimiert, Kosten gesenkt und Risiken besser gesteuert werden können, um letztendlich die vom Projektmanagement angestrebte wirtschaftliche Sicherheit zu schaffen sowie für Transparenz und die Minimierung der Aufgabenkomplexität zu sorgen. Zur Erörterung der gestellten Problematik stand als unterstützendes Hilfsmittel eine umfangreiche Auswahl an Fachliteratur zum Thema des Filmproduktionsmanagements, der Filmlogistik und dem Projektmanagement zur Verfügung. Für den Nachweis als auch die Überprüfung der Projektmanagementtheorie fanden sich in der Filmhistorie zahlreiche Beispiele inklusive ihrer eingesetzten oder unterlassenen Maßnahmen zur Handhabung eines Filmvorhabens mit ihren negativen wie positiven Ausgängen. Die Auswertung der ermittelten Herangehensweisen hat gezeigt, dass in Projekten des Filmgeschäftes durchaus Einflüsse des Projektmanagements zu finden sind und sie lediglich zweckgebunden in leicht abgewandelter Form sowie unter einer anderen Bezeichnung in Erscheinung treten. Auf der anderen Seite konnten ebenso effektive Möglichkeiten ausgemacht werden, bei denen die Anwendung von Projektmanagementmaßnahmen weitreichende Chancen zur Verbesserung bieten würde.

Inhalt

Bibliografische Angaben	IV
Inhalt	V
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Problemstellung	9
1.1 Relevanz und Problemstellung der Arbeit	9
1.2 Aufbau der Arbeit	11
2 Begriffsbestimmungen und Definitionen	12
2.1 Definition des Begriffs Projekt	12
2.2 Definition des Begriffs Projektmanagement.....	14
2.3 Definition des Begriffs Film.....	15
2.3.1 Film als Kunst und Kulturgut	16
2.3.2 Film als ökonomisches Produkt.....	19
2.3.3 Film als Projekt	21
3 Theoretische Grundlagen zur Filmherstellung	28
3.1 Die vier Phasen der Filmproduktion.....	28
3.1.1 Die Vorproduktion	30
3.1.1.1 Die Stoffentwicklung – von der Idee zum Treatment	30
3.1.1.2 Die Entwicklung des Drehbuchs.....	33
3.1.1.3 Das alles entscheidende Packaging.....	35
3.1.1.4 Projektorganisation / Drehplanerstellung / Kostenkalkulation	36
3.1.2 Die Drehphase und Postproduktion.....	39
3.1.3 Die Verwertungsphase	41
3.2 Entscheidungsträger und Interessengruppen in der Filmproduktion	42
3.2.1 Der Produzent.....	42
3.2.2 Der Regisseur	43
3.2.3 Der Herstellungsleiter.....	43
3.2.4 Der Produktionsleiter.....	44
4 Das Vorgehen im Projektmanagement	45
4.1 Die Initialisierungsphase	46

4.2	<i>Die Vorstudienphase</i>	48
4.3	<i>Die Konzeptphase</i>	49
4.4	<i>Die Projektrealisierung</i>	51
4.5	<i>Die Einführungsphase</i>	51
5	Mögliche Konfliktquellen, Risiken und Problemstellen in einem Filmprojekt .	52
6	Steuerungsmöglichkeiten durch die Anwendung von Projektmanagement....	57
6.1	<i>Der Stofffindungsprozess als Projektinitialisierung</i>	58
6.2	<i>Der Einfluss des Urheberrechts</i>	59
6.3	<i>Erste organisatorische und vertragliche Grundlagen</i>	61
6.4	<i>Die Ermittlung des voraussichtlichen Budgets</i>	63
6.5	<i>Die Filmfinanzierung</i>	66
6.6	<i>Die Definition der Ziele</i>	74
6.7	<i>Das Projektumfeld und die Identifikation der Stakeholder</i>	81
6.8	<i>Das Management der Projektrisiken</i>	93
6.8.1	Das Entwicklungsrisiko	98
6.8.2	Das Konsumtionsrisiko	100
6.8.3	Das Produktionsrisiko	101
6.8.4	Das Reputationsrisiko	101
6.8.5	Die Risikosteuerung und ihre Maßnahmen	102
6.8.5.1	Risikovermeidung	103
6.8.5.2	Risikoakzeptanz	106
6.8.5.3	Risikobegrenzung	107
6.8.5.4	Risikoüberwälzung	107
6.8.5.5	Risikoverminderung	110
6.9	<i>Die Projektorganisation und das Projektteam</i>	111
6.10	<i>Vom Groben zum Detail – Aktivitäten in der Projektplanung</i>	116
6.10.1	Der Phasenplan	116
6.10.2	Der Projektstrukturplan	117
6.10.3	Der Ablauf-, Termin- und Netzplan	118
6.10.4	Die Einsatzmittelplanung	119
6.10.5	Die Kostenplanung	120
6.10.6	Der Finanzierungsplan	120
6.11	<i>Der Drehplan als Schnittstelle zwischen Drehbuch und Kalkulation</i>	121
6.12	<i>Die Kommunikation im Projekt</i>	126
6.13	<i>Die Projektdokumentation</i>	128

7	Fazit und Ausblick.....	133
	Anhang.....	CXXXVI
1.	<i>Die Zielhierarchie.....</i>	<i>CXXXVI</i>
2.	<i>Der Phasenplan.....</i>	<i>CXXXVII</i>
3.	<i>Der Projektstrukturplan.....</i>	<i>CXXXVIII</i>
4.	<i>Der Ablauf- und Terminplan.....</i>	<i>CXXXIX</i>
5.	<i>Der Netzplan.....</i>	<i>CXL</i>
	Literaturverzeichnis	CXLI
	Eigenständigkeitserklärung	CXLIX

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Länder mit den meisten produzierten Filmen im Jahr 2006	17
Tabelle 2: Länder mit den meisten Kinoeinnahmen im Jahr 2012.....	20
Tabelle 3: Phasenübersicht nach Wendling.....	29
Tabelle 4: Länder mit ihren durchschnittlichen Filmbudgets für Kinofilme pro Jahr	69
Tabelle 5: geflopte Filme trotz namhafter Schauspieler	79
Tabelle 6: Faktoren am Beispiel eines Filmprojektes.....	85
Tabelle 7: Checkliste der wichtigsten Umfeldfaktoren.....	87
Tabelle 8: Stakeholderportfolio (eigenes Beispiel).....	90

1 Problemstellung

1.1 Relevanz und Problemstellung der Arbeit

Die durchschnittliche Filmlänge der zehn am meist besuchten Kinofilme in Deutschland betrug im Jahr 2012 stolze 120 Minuten und 30 Sekunden.¹ Eine vergleichsweise kurze Zeit, der ein unverhältnismäßig langer Herstellungsprozess voran geht und für den Konsumenten zumeist nicht konkret nachzuvollziehen ist. Der Kinobesucher beurteilt einen Film lediglich nach seinem emotionalen sowie künstlerischen Wert.² Hat der Film, die an ihn gestellten Erwartungen erfüllt? Hat er gut unterhalten? Der zeitliche, finanzielle sowie organisatorische Aufwand einen Film zu produzieren, ist für das Publikum von seinen bequemen Kinosesseln oder der heimischen Fernseheck heraus, in den meisten Fällen nicht greifbar und kann in besonders medienwirksamen Produktionen aus Kinozeitschriften oder Filmmagazinen lediglich erahnt werden. Die enorm hohe Komplexität, mit der eine Filmproduktion verbunden ist, zeichnet sich durch eine Vielzahl involvierter und ständig wechselnder Personen, einer aufwändigen Planungsphase und mit den denkbar höchsten finanziellen Risiken aus. Laut Eckhard Wendling ist die Produktion eines Films stets „eine planerische und organisatorische Höchstleistung, ein Prozess, der wirtschaftlich effizientes Denken und ökonomische Versiertheit erfordert“³. Für den Produzenten kann ein erst einmal in die Tat umgesetztes Filmprojekt auf der einen Seite den finanziellen Ruin oder auf der anderen ein Millionengewinn bedeuten. Aus künstlerischer Sicht ist es sogar möglich, dass der produzierte Film Preise und Anerkennungen von allen Seiten erhält, jedoch aus ökonomischer Betrachtung ein vollständiges Desaster widerspiegelt. Denn die Voraussetzungen, unter denen ein Film entsteht, sind stets verschieden und lassen sich nicht in standardisierte Muster pressen. Und das obwohl sich die Herstellungsabläufe neben den kaum kalkulierbaren Risiken bei jedem einzelnen Filmvorhaben stets wiederholen. Bedeutende Instrumente, wie Organisation, Planung und Kommunikation, sind dabei nur Teilbereiche eines Filmprojektes, in dem es auf die genaueste Abstimmung jedes einzelnen Faktors ankommt, um bereits im Vorfeld Hindernisse und Probleme frühzeitig zu identifizieren und darauf reagieren zu können. Für Filmproduzenten ist es demnach existenziell strategisch zu denken und den Produktionsablauf so reibungslos wie möglich zu planen und zu gestalten, beginnend von der Idee zu einem Film bis zu dessen Ausstrahlungspremiere.

Dabei bieten sich für den Produzenten und die zahlreichen Produktionsgesellschaften vielerlei Möglichkeiten ihre Filmprojekte optimal zu managen und somit den erhofften Erfolg zu erhalten. Speziell die gezielte Anwendung von Projektmanagement, welche aktuell und in der näheren Zukunft aus Wirtschaft, Industrie und Verwaltung, wo die Arbeit mit Projektstrukturen inzwischen nicht mehr wegzudenken ist⁴, bietet einige hilfreiche Werkzeuge zur Erreichung der gesteckten Ziele.

Zu der Frage, ob sich durch den Einsatz von Projektmanagement neue Erkenntnisse zu einer positiven oder negativen Entwicklung von Kosten und Nutzen in Projekten geben

¹ Vgl. Die wichtigsten Kinoergebnisse in Deutschland 2012. Filmförderungsanstalt: Ausgabe 1/13 vom 19. Februar 2013, S. 2.

² Vgl. Ahren, Blothner u. Melchers. Warum sehen wir Filme?, 1998, S. 17-18.

³ Wendling. Filmproduktion, 2008, S. 8.

⁴ Vgl. Malik in Wirksames Projektmanagement, 2011, S. V.

lassen, soll hier ein anonymisiertes Beispiel, vorgestellt vom Projektmanager Jochen Platz, stellvertretend Antwort liefern. „In einem Unternehmen mit etwa 95 Projekten und einem jährlichen Gesamtbudget für alle Vorhaben von etwa 35 Mio. € wurde 1 ½ Jahre nach der Einführung von Projektmanagement eine Bestandsaufnahme gemacht⁵, bei der sich herausstellte, dass die Herstellungskosten um etwa 11% gesenkt werden konnten, die Verzögerung bei festgelegten Terminen um ungefähr 60% zurückging, bei der Qualitätssicherung circa 30% Kosten eingespart wurden und die Zufriedenheit der verantwortlichen Projektleiter sehr hoch war.⁶ Eine Bilanz die zwar für sich spricht aber keinesfalls als universelles Faktum gesehen werden darf. Denn die Voraussetzungen, unter denen ein Projekt entsteht, sind stets verschieden und benötigen einer intensiven Voranalyse der grundlegenden Parameter. Aber gerade in einem Projekt, das von zahlreichen Faktoren, wie der Mitarbeitererfahrung, einflussreicher Investoren, sensibler Technik und vielen Gefahren während der gesamten Projektlaufzeit begleitet wird und sich dadurch eine beträchtliche Komplexität der Aufgabe ergibt, ist der Einsatz von Projektmanagement unabdingbar. Zu erbringende Leistung, innerhalb des kalkulierten Budgets und in der vorgeschriebenen Zeit als die erfolgsbestimmten Projektparameter, gilt hierbei eine besondere Aufmerksamkeit. Immer wieder zeugen erhebliche Zeit- und Kostenüberschreitungen bei Projekten von einem Mangel an konsequent durchgeführtem und leistungsfähigem Projektmanagement⁷, das für Transparenz, Messbarkeit und Kontrolle durch umfangreiche Analysen und Abschätzungen von Risiken, Problemen und Fehlern – vor und während der Bearbeitung – sorgen soll.

Das grobe Missverhältnis zwischen der Zahl aller veröffentlichten Filme und derer, die Gewinn abwerfen, zeugt von einer möglichen Notwendigkeit besserer Planung und effizienterem Handeln. Denn von zehn produzierten und gleichzeitig auch veröffentlichten Filmen, sind in der Regel sechs bis sieben davon unprofitabel und lediglich einer erwirtschaftet einen Gewinn für die Produzenten⁸. Um diese Diskrepanz zu erklären, ist es von entscheidender Bedeutung, ob sich Probleme in der Entstehung eines Films, welche zu dem Misserfolg beitragen könnten, überhaupt identifizieren lassen und ob sie mit den Instrumenten des Projektmanagements verringert oder sogar vermieden werden können. Ein besonderer Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit wird dabei auf das Management der mit der Filmproduktion einhergehenden Risiken und Ressourcen in der Herstellung gelegt. Obwohl schlussendlich erst die Vermarktung über den Erfolg eines Films entscheidend mitbestimmt, werden die erfolgsversprechenden Faktoren bereits in der Projektentwicklung gelegt.

Wie zu Beginn bereits angedeutet, handelt es sich bei der Entstehung eines Films um ein hochrisikoreiches Geschäft, bei dem die Dreharbeiten das kostenintensivste Segment in der Produktion darstellen. Der Fokus dieser Arbeit liegt unter anderem in diesem bedeutenden Abschnitt sowie der, den Dreharbeiten vorangehenden, Vorproduktion. Die dort eventuell auftretenden Problematiken müssen zunächst analysiert und wenn möglich auf fehlendes oder mangelhaftes Projektmanagement hin ausgewertet werden. Eine begleitende Frage, welche in der vorliegenden Arbeit untersucht wird, lautet letztendlich: Wie hätten bestimmte Ausgaben durch besseres Management verhindert werden können?

Zur unterstützenden Beantwortung der Frage bietet sich innerhalb der gesamten Filmhistorie hindurch eine ausreichende Anzahl an Filmbeispielen, anhand derer sich Beweise für Missmanagement, fehlendes Projektmanagement aber auch für bereits optimiertes

⁵ Schelle in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 46-47.

⁶ Ebenda S. 47.

⁷ Vgl. Burghardt. Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten, 2008, S. 5; Vgl. Heckel in Projektmanagement : Handbuch für die Praxis, 2005, S. 403-404.

⁸ Vgl. von Rimscha. Risikomanagement in der Entwicklung und Produktion von Spielfilmen, 2010, S. 13.

Management finden lassen. Selbst über die Jahrzehnte des kontinuierlichen Lernprozesses in der Filmproduktion hinweg, existieren auch heute noch aktuelle Fälle, in denen fehlerhaftes Handeln in der Vor- und Hauptproduktion die Entstehungskosten eines Films in die Höhe schnellen lassen und somit gleichzeitig die Einspielergebnisse weit übersteigen.

1.2 Aufbau der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, ob die Möglichkeiten des Projektmanagements und die Herangehensweise einen Film herzustellen unter Umständen Parallelen aufweisen oder sich nicht miteinander vereinbaren lassen. Dazu wird in Kapitel zwei damit begonnen, die in der vorherrschenden Literatur nicht einheitlich definierten und in der Praxis oftmals unterschiedlich verwendeten Begrifflichkeiten, die innerhalb dieser Arbeit Gegenstand der Untersuchung sind, näher zu bestimmen. Ausdrücke wie Film, Projekt, Projektmanagement oder Filmproduktion erhalten somit bereits im folgenden Kapitel und für alle weiteren geltend, eine einheitliche Festlegung. Dabei wird auf die Bedeutung der beiden hier zu behandelnden Branchen sowie ihrer inhaltlichen Elemente eingegangen. Betrachtungen aus kultureller und wirtschaftlicher Sicht fließen dazu mit hinein, um schlussendlich die Bedingungen für das darauffolgende Vorgehen zu untersuchen, ob Filme als Projekte im Sinne des Projektmanagements gehandhabt werden können.

Kapitel drei widmet sich zur allgemeinen Übersicht dem Ablauf einer Filmherstellung sowie den Personen beziehungsweise Personengruppen, die das Projekt am meisten beeinflussen. Die theoretischen Grundlagen einer Filmproduktion werden erläutert und Schwerpunkte aufgezeigt, welche für den späteren Verlauf der Arbeit die Problemfelder und Ansatzmöglichkeiten für den Projektmanager aufzeigen sollen. Eine parallele Struktur zwischen Filmproduktion und Projektmanagement lässt sich zu diesem Zeitpunkt bereits erahnen, da beide Bereiche Ablaufphasen mit jeweils unterschiedlichem Handlungsbedarf vorweisen.

Der Inhalt des vierten Abschnittes behandelt, nachdem der Ablauf einer Filmproduktion näher beleuchtet wurde, das typische schrittweise Herantasten des Projektmanagements. Dazu wird in den fünf bestehenden Gliederungspunkten von den Tätigkeiten sowie dem Vorgehen des jeweiligen Parts berichtet.

Mit den nun erlangten Informationen zu den Abläufen, Aufgaben als auch Herangehensweisen bei der Herstellung von Filmen und dem Management von Projekten schildert der fünfte Punkt die möglichen Konfliktquellen bei einem Filmprojekt. Eine der wichtigsten Sachverhalte in der vorliegenden Thematik, auf der schlussendlich der umfassende Menüpunkt sechs aufbaut.

In diesem wird sukzessiv erläutert, wie die ideale Arbeitsweise des Projektmanagements auf das Herstellungsverfahren beim Film angewendet werden kann. Dabei wird auf Strategien, Methoden sowie Übersichten eingegangen, aus denen sich eine optimale Herangehensweise für die Filmproduktion ableiten lässt. Aber auch die Branche begleitenden Hindernisse sollen an dieser Stelle ermittelt und auf die mögliche Steuerungsoptionen überprüft werden, um die Frage nach dem Einsatz und der Notwendigkeit von Projektmanagement bei der Produktion eines Spielfilms zu beantworten.

Das abschließende Kapitel soll als kurze resümierende Zusammenfassung der geschilderten Informationen und Erkenntnisse dienen. Weiterhin wird ein Ausblick darauf gegeben, welchen Anforderungen, Problemen und Aussichten die Filmindustrie mit ihren Produzenten in naher Zukunft zu begegnen hat.

2 Begriffsbestimmungen und Definitionen

2.1 Definition des Begriffs Projekt

In den meisten Unternehmen werden in der heutigen Zeit die unterschiedlichsten Vorhaben als Projekte definiert. Doch ab welchem Punkt beginnt ein gewöhnliches Vorhaben ein Projekt zu sein? Darüber herrscht in der Literatur noch keine einheitliche Übereinstimmung und bedarf aus diesem Grund der Abgrenzung des Begriffs Projekt von anderen in einer Unternehmung üblich stattfindender Geschäftsprozesse. Typische Prozesse sind beispielsweise die sogenannten Routine- und Regelprozesse. Diese beinhalten sämtliche laufende Aufgaben und Tätigkeiten, die nicht an vorgelegte Endtermine gebunden sind, wobei Routineprozesse sich zusätzlich durch eine leichte Planbarkeit, klare Strukturierung sowie standardisierte Abläufe kennzeichnen und in der Regel die Produktion von Massenfertigungen widerspiegeln. In den Regelprozessen ist die Komplexität der Aufgabe bereits deutlich höher aber immer noch in kontrollierbaren Strukturen. Auch hier sind die Abläufe nicht einmalig und zeichnen sich durch immer wiederkehrende Wiederholungen aus. Ein Beispiel aus der Produktionswirtschaft wäre die Herstellung eines Produktes mit der Berücksichtigung von kundenspezifischen Sonderwünschen.

Weiterhin existieren im Unternehmen Prozesse, die eindeutig einer Struktureinheit, wie einem Geschäftsbereich, einer Abteilung oder einem Ressort zuzuordnen sind. Diese als Linienmaßnahmen bezeichneten Vorgänge benötigen aufgrund der bereits vorhandenen Hierarchien keine eigene aufgebaute Organisation und sind im Projektmanagement durch ihre starre hierarchische Form und der Informationsverfälschung während der Weitergabe ungeeignet.

Ein Prozess, der dem eines Projektes bereits sehr ähnlich sieht, ist das Vorhaben. Vorhaben besitzen zum Teil das Merkmal der Einmaligkeit, haben klare zu erreichende Zielvorgaben, benötigen aber nicht zwingend eine eigene Organisation. Demnach sind Vorhaben zunächst zur Linientätigkeit zuzuordnen. Ausnahmen, welche mitunter als Projekt bezeichnet werden, sind Vorhaben, die ressortübergreifend agieren.

Es müssen demnach eine Reihe an Voraussetzungen erfüllt werden, damit ein Vorhaben als Projekt bezeichnet werden kann. Gemäß der DIN 69901, welche die Grundlagen und Begriffe im Projektmanagement beschreibt, wird ein Projekt folgendermaßen definiert: „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.“

Das amerikanische Project Management Institute ergänzt dazu: „Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Unternehmen, das unternommen wird, um ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu erzeugen.“⁹

Und im renommierten Gabler Wirtschaftslexikon des Springer Gabler Verlags ist ein Projekt „eine zeitlich befristete, relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe von erheblicher Komplexität, die aufgrund ihrer Schwierigkeit und Bedeutung meist ein gesondertes Projektmanagement erfordert.“¹⁰

⁹ Barthelmes. Handbuch Industrial Engineering: vom Markt zum Produkt, 2013, S. 523.

¹⁰ Voigt u. Schewe. Gabler Wirtschaftslexikon. Online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>.

Interessanterweise wird lediglich in der Erklärung des Gabler Wirtschaftslexikons die Komplexität der Aufgabe erwähnt, welche von vielen Projektmanagern als grundlegendes Feststellungskriterium eines Projektes angesehen wird¹¹. Die Komplexität ist dabei erstens durch die Vielzahl der vorhandenen Lösungswege, deren Erfolgswahrscheinlichkeit zu Beginn noch unbekannt ist, zweitens die vielen involvierten und zusammenarbeitenden Instanzen und Organisationen sowie drittens die vielfältigen Wechselwirkungen der einzelnen Maßnahmen – die zur Zielerreichung von Nöten sind – begründet.

Die vorhandenen Definitionen sind demnach nur unzureichend. In der Praxis ist es häufig der extreme Fall, dass fast alles ein Projekt darstellt oder auf der anderen Seite so gut wie gar kein Vorhaben unter die Definition eines Projektes fällt. Zusammenfassend und als Abgrenzung zu den üblichen unternehmerischen Geschäftsprozessen wird ein Vorhaben zu einem Projekt, wenn die folgenden Eigenschaften erfüllt sind:

- klare, messbare und ergebnisorientierte Zielvorgabe
- festgelegter Anfangs- und Endpunkt als zeitliche Begrenzung
- ein einmaliges in der vorhandenen Konstellation geplantes Auftreten
- komplexe ineinander greifende Handlungsabläufe
- begrenzte Ressourcen
- risikobehaftet (technisch, wirtschaftlich, terminlich)
- stellt eine Neuartigkeit dar
- interdisziplinär
- eine spezielle Organisationsform ist erforderlich

Ein Projekt sollte sich immer durch seine Neuartigkeit und Komplexität von der täglichen Routinearbeit abheben, so dass eine Bearbeitung in Einzelarbeit und wegen des zunächst unbekannten Lösungswegs nicht mehr möglich ist. Daraus ergibt sich die temporäre Entstehung einer Arbeits- und Organisationform, in der ein meist fachübergreifendes Projektteam agiert und die neuartige sowie komplexe Problemstellung zu lösen versucht.

Trotz der hohen Anzahl an Branchen in denen Projekte durchgeführt werden, lassen sich zwei wesentliche Arten von Projekten klassifizieren. Zum einen existieren die Entwicklungsprojekte, welche dazu dienen neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Bei der zweiten Art handelt es sich um sogenannte Veränderungsprojekte. Diese Projekte zielen hauptsächlich auf eine Veränderung in der Organisationsstruktur einer Unternehmung ab. Hierbei geht es um die Entwicklung neuer Formen der menschlichen Zusammenarbeit in einer Organisation und die Umgestaltung der bisherigen komplexen Systeme. Mit diesem gestalterischen Prozess sind stets umfassende und miteinander agierende Tätigkeiten verbunden. Auch treffen zahlreiche Personen aus unterschiedlichen Bereichen und mit differenten Spezialisierungen sowie abweichenden Denkweisen innerhalb einer solchen Umgestaltung zusammen. Der Umfang an Aufgaben, an Organisation und deren Steuerung kann nur durch eine vorangegangene und genaueste Planung bewältigt werden, die den Einsatz von gezieltem Projektmanagement unabdingbar macht.

¹¹ Vgl. Lessel. Projektmanagement, 2012, S. 12; Vgl. Hagen. Wann ist ein Projekt ein Projekt?. Projektmanagement-Blog. Online im Internet: <http://pm-blog.com>; Vgl. Litke. Projektmanagement : Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, evolutionäres Projektmanagement, 2007, S. 20.

2.2 Definition des Begriffs Projektmanagement

Durch die vergangenen Jahrhunderte hinweg werden sich immer wieder Vorhaben erkennen lassen – initiiert, gelenkt und organisiert durch qualifizierte Menschen – bei denen projekttypische Ansätze bereits bedacht wurden. Sei es in kriegesischen Feldzügen, Expeditionen ins Unbekannte oder der Errichtung monumentaler Bauwerke. Die wissenschaftliche Betrachtung von Projektmanagement ist aber wesentlich jünger und beginnt mit Projekten im Bereich der militärischen Rüstung und Raumfahrt in den USA. Gestiegener Aufwand, Komplexität und Verknüpfung verschiedener Institutionen machten den Gebrauch eines methodischen Vorgehens unabdingbar.¹²

Der Begriff Management – betrachtet als funktionellen Vorgang – beschreibt die steuernden Tätigkeiten von Prozessen über den Einsatz von Personen durch Führungskräfte aus allen Ressorts eines Unternehmens, die zur Erfüllung der Unternehmensziele zu erbringen sind. Bezogen auf ein Projekt ist Management ein eindeutig identifizierbarer Prozess, welcher aus den Phasen Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle besteht und mit der Hilfe von professionellen Methoden und durch die Leitung sozio-technischer Systeme gesteuert wird.¹³ Das Konzept Projektmanagement dient also nicht nur zur Bewältigung der Aufgaben, die sich aus den obersten Zielen eines Systems ableiten, sondern auch der Kontrolle des menschlichen Umgangs der Personen in einem Projekt untereinander sowie der Kooperation zwischen allen prozessbeteiligten Menschen, auf die das Management zur Zielerreichung angewiesen ist.

In der Literatur werden folgende zwei Projektmanagementkonzepte definiert: das Leitungskonzept und das Organisationskonzept. Ersteres hilft die für die Projektdurchführung nötigen Aufgaben festzulegen und stellt die Methoden und Ansätze zu deren Erfüllung bereit. Das Organisationskonzept auf der anderen Seite befasst sich mit der Institution sowie mit der erforderlichen Organisationsform, welche zur Durchführung der Aufgaben optimal in das Unternehmen eingegliedert ist¹⁴. Somit wird versucht, sämtliche in das Projekt einfließende und sich teilweise gegenseitig beeinflussende Elemente zu erfassen und in eine geordnete Struktur zu bringen, um einerseits kein Ereignis dem Zufall überlassen zu müssen und andererseits auch die Steuerung bedeutender Prozesse nicht in die Hände und der „Genialität einzelner Personen“¹⁵ zu legen.

Die Aufgaben des Projektmanagements gestalten sich demnach äußerst vielschichtig. Mit leitenden und prozessgestaltenden Komponenten wird versucht, Facetten, wie beispielsweise Controlling, Umfeldanalyse, Chancen-Risiko-Management, Strategie, Teamentwicklung sowie Qualitätssicherung, immer unter der Prämisse die Sicherung des Projekterfolgs zu steuern und zu lenken. Als Oberbegriff beinhaltet Projektmanagement sämtliche planende, überwachende, koordinierende als auch steuernde Maßnahmen zur Lösung eines Problems. Analog dazu die Definition aus der DIN 69901: „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und Abschluss von Projekten.“

Für das Vorgehen im Projekt bedient sich die Projektleitung hilfreicher Tools und Methoden. Allein die grobe Unterteilung des Projektablaufs in verschiedene Phasen und Arbeitspakete sind zur Aufsplitterung der Komplexität der gestellten Aufgaben hilfreich. Aber um erst einmal in diesen Abschnitt der Projektarbeit zu kommen, sind einige grundlegende Voraussetzungen für das effiziente Arbeiten im Unternehmen, im Projekt und im Team unabdingbar. Zur Erfolgssicherung gehört unter anderem die Klärung der Erwar-

¹² Vgl. Zell in Handbuch Projektmanagement, 2003, S. 55.

¹³ Vgl. Lessel 2012, S. 13.

¹⁴ Vgl. Rinza. Projektmanagement : Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben, 1998, S. 5.

¹⁵ Litke 2007, S. 21.

tungen der drei wichtigsten Parteien – Unternehmensführung, Projektleitung und Projektmitarbeiter. Überhaupt ist die Kommunikation, wie auch der Austausch von Informationen, einer der bedeutsamsten Stützpfeiler des Projektmanagements und das nicht nur zwischen diesen drei eben genannten Spannungsgruppen. Die Kenntnis des Standpunkts des Gegenübers ist auch für das eigene Handeln sehr hilfreich und dient dem kontinuierlichen Interessenabgleich innerhalb des Projektes¹⁶. Als weitere Erfolgsfaktoren im Projektmanagement werden die adäquate Definition der Ziele, die Entwicklung der Projektpläne, Prozessorientierung, Projektorganisation als auch die Projektkultur angegeben, immer mit dem höchsten Ziel, die Projektabwicklung in der geforderten Qualität, innerhalb der geplanten Zeit, unter dem optimalen Einsatz von Personal- und Kapitalressourcen effizient zu gestalten.¹⁷

Letztendlich leistet das Projektmanagement nur einen Beitrag zur Sicherung des Projekterfolgs, ist aber nicht in der Lage ihn allein zu bewahren. Denn auch andere bedeutende Faktoren, wie Wettbewerbssituation, Unternehmensstrategie und wirtschaftliche Gesamtumstände, die vom Projektmanagement weitestgehend unangetastet bleiben, haben einen enormen Einfluss auf das Projektgeschehen. Auch wird der Erfolg weniger durch die Beherrschung von Managementmethoden bestimmt, sondern eher über die persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten aller Beteiligten. Auch Projektmanager sind hierbei nicht ausgeschlossen. Und speziell in einer Filmproduktion, wo zahlreiche branchenspezifische Akteure aufeinander treffen, hängt viel auch von dem Erfahrungsschatz und der Zusammenarbeit der Mitarbeiter ab.

2.3 Definition des Begriffs Film

„Moviemaking is a marriage between art and business.“¹⁸

Jack Valenti

(ehemaliger Präsident der Motion Picture Association of America)

Wie das einleitende Zitat schon andeutet, kann der Begriff Film auf unterschiedliche Weise definiert und klassifiziert werden. Heute wird Film häufig als ein Oberbegriff für das gesamte kinematographische Schaffen aus Industrie, Kunst und Handwerk verwendet. Ursprünglich ist damit aber lediglich ein Produkt oder vielmehr ein Material aus der Fotografie gemeint, welches von dem englischen Wort *film* (dt. *Häutchen*) abgeleitet wurde und ein photographisches Abbild einer Szenerie wiedergibt. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts, während sich diese Begrifflichkeit prägte und stetig größer werdende Aufmerksamkeit erlangte, wurde Film stets als eine wissenschaftlich-technische Angelegenheit betrachtet. Während man begann die entstandenen Zelluloidstreifen miteinander zu verbinden und somit die ersten „bewegten“ Bilder schuf, etablierte sich der Film auch zunehmend als Kommunikationsmedium¹⁹ sowie als Kunstform, mit dem es nun zusätzlich möglich war, Geschichten, Situationen und Ereignisse darzustellen. Schlussendlich löste sich der Film von der bisherigen Verwendungsmöglichkeit der Fotografie weitest-

¹⁶ Vgl. Lessel 2012, S. 15.

¹⁷ Vgl. Hobel u. Schütte. Gabler Wirtschaftslexikon. Online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>.

¹⁸ Valenti. Hollywood the rating system and the movie going public. USA Today Magazine, Vol. 122, No. 2580, September 1993, S. 87.

¹⁹ Vgl. Grapp. Kompetenzorientierte Erweiterungspotenziale für das Filmproduktionslogistik-Management, 2009, S. 38.

gehend ab. Das neue selbstständige Medium war für vielerlei künstlerische Interpretationen interessant und fand ihren Ausdruck in der Produktion bewegter Bilder. Wobei der immaterielle Wert eines Films auch heute noch auf unterschiedliche Weise gedeutet werden kann.

Mit den ersten veröffentlichten Filmaufnahmen ging die Entwicklung als neues Unterhaltungsmedium einen Schritt weiter und erlangte dadurch auch eine zunehmend wirtschaftliche Bedeutung. Der Gegenstand Film entwickelte sich auf diesem Weg in zwei sich zum Teil behindernde Bereiche. Zum einen den künstlerisch-kulturellen Zweig, personifiziert in Form von Regisseuren, Kameralenten, Beleuchtern, und zum anderen die ökonomisch-finanzielle Seite der Filmherstellung, vertreten durch Produktionsgesellschaften oder Produzenten. Beide besitzen unterschiedliche Auffassungen und Ansichten wie bestimmte Aspekte in einer Produktion um- und eingesetzt werden sollten, befinden sich aber dennoch nicht in einem Konkurrenzverhältnis. Trotz der vorprogrammierten Diskrepanzen, Meinungsverschiedenheiten sowie Kommunikationsprobleme können die zwei Parteien im Ernstfall nicht ohne die Andere auskommen. Durch die gemeinsamen Projekte mit der gleichen Zielstellung einen Film zu drehen, ist es aus künstlerischer und ökonomischer Sicht ratsam, möglichst konfliktfrei miteinander umzugehen. Der Spagat, den der Film als Schnittpunkt zwischen Kunst und Ware an dieser Stelle immer wieder aufs Neue gehen muss, gelingt allerdings nicht immer. Ein Blick auf beide Bereiche soll im Anschluss für mehr Klarheit hinsichtlich der Ziele und Gegebenheiten sorgen.

2.3.1 Film als Kunst und Kulturgut

Betrachtet man Film als ein Erzeugnis künstlerisch-kreativen Denkens – als Kunst – müssten sich viele mit einer Kamera gedrehte Werke in einer Reihe mit Dramen von Shakespeare, da Vincis Mona Lisa oder den Meistern der musikalischen Klassik einreihen lassen. Dass diese Behauptung nicht einfach zu klären ist, steht sicherlich außer Frage und soll hier nicht weiter erörtert werden. Es besteht aber dennoch der Fakt, dass mit einem abgeschlossenen und veröffentlichten filmischen Erzeugnis ein Produkt hergestellt wurde, welches zuallererst den Gedanken und der Feder eines kreativen Schöpfers entsprungen ist. Sei es ein Spielfilm, eine Dokumentation oder ein Werbespot, der geistige Ursprung bleibt stets der gleiche. Dem Konsumenten dient das Gesehene in erster Linie zur Unterhaltung und der Befriedigung der menschlichen Neugier.²⁰ Besonders Filme mit einem fiktiven Inhalt kommen dem Bedürfnis des Betrachters nach in eine eigene imaginäre Phantasiewelt einzutauchen, den Alltag für einen Moment zu vergessen und Entspannung zu ermöglichen.²¹ Damit dieser Zustand erreicht werden kann, setzen sich speziell der Regisseur, die Darsteller, Drehbuchautoren aber auch Komponisten der begleitenden Filmmusik, als beispielhafte Vertreter der kreativen Seite eines Films, das Ziel, alle zur Verfügung stehenden Mittel zum Einsatz zu bringen, welche dem künstlerischen Ausdruck die nötige Präsenz im Film verleihen. Als ganz spezielle Kunstform in der kineastischen Welt haben es sich Regisseure mit sogenannten Avantgarde- oder auch Experimentalfilmen zur Aufgabe gemacht, ihre Ideen abseits der üblichen Methoden sowie Erzählweisen dem Publikum zu präsentieren. Ähnlich wie bei anderen Künsten ist auch häufig hierbei die Intention zu provozieren, zu experimentieren und auf bestimmte gesellschaftliche Umstände hinzuweisen. Ein solches Filmbeispiel ist der bereits 1929 uraufgeführte Film „Ein andalusischer Hund“ von Luis Buñuel und Salvador Dalí. Dieser Schwarzweißfilm gilt bei Kritikern bis heute als Meisterwerk des surrealistischen Films. „Ein andalusischer Hund“ besteht in seiner Gesamtlänge von ca. 16 Minu-

²⁰ Vgl. Ahren u. Blothner, 1998, S. 64-65.

²¹ Vgl. Salber. Wirkungsanalyse des Films, 1977, S. 61.

ten aus einer Aneinanderreihung von absurden Szenen, irrealen Bildern und folgt keiner logischen oder rational erkennbaren Handlung.²²

Aber solche experimentellen Filme sind in Anbetracht der ständig wachsenden Vielzahl der weltweit produzierten Filme eher eine Seltenheit. Denn laut einer Studie der UNESCO wurden allein im Jahr 2006 weltweit 5.284 Werke für die Aufführung in Lichtspielhäusern produziert. 2011 waren es schon 6.573 Filme²³. Allerdings wurden Beiträge aus aufstrebenden Filmnation Nigeria nicht mit in diese Statistik integriert, da 99% der 872 dort produzierten Filme lediglich in selbstorganisierten provisorischen „Kinos“ gezeigt werden. Aber selbst ohne diese 872 Werke aus Nigeria repräsentieren die zehn führenden Nationen, welche durchschnittlich mehr als 100 Filme pro Jahr herstellen, 2006 zusammen mit 3.180 Produktionen über 60 Prozent der weltweiten Filmherstellung. Zu diesen Ländern zählen:

Nr.	Land	Filme
1	Indien	1.091
2	USA	485
3	Japan	417
4	China	330
5	Frankreich	203
6	Deutschland	174
7	Spanien	150
8	Italien	116
9	Südkorea	110
10	Großbritannien	104

Tabelle 1: Länder mit den meisten produzierten Filmen im Jahr 2006

Die aus der Tabelle hervorgehenden Daten der UNESCO-Studie wurden aus 99 Ländern ermittelt. Experten des UNESCO Institute for Statistics gehen aber davon aus, dass es weit mehr Staaten gibt, in denen Filme produziert werden. Denn gerade in Nationen auf dem afrikanischen Kontinent herrscht eine große Lücke an statistischen Informationen zu diesem Thema.²⁴ Auch der sich mit der Ökonomie des Spielfilms befassende Fachautor Bjørn von Rimscha schätzt die Zahl der Filme, die pro Jahr entstehen höher ein, denn nicht alle finden einen Verleih oder werden lediglich auf Filmfestivals einem Publikum vorgestellt²⁵. Mit dieser Untersuchung wird mehr als deutlich wie sehr die Filmindustrie Einfluss auf die kulturellen Entwicklungen in den jeweiligen Ländern ausübt. Der ehemalige Generaldirektor der UNESCO Koïchiro Matsuura sagte dazu: „Film and video production are shining examples of how cultural industries – as vehicles of identity, values and meanings – can open the door to dialogue and understanding between peo-

²² Vgl. Midding. Missverständene Liebe. Die Welt Online: Juli 2007. Online im Internet: <http://www.welt.de>.

²³ González. Emerging Markets and the Digitalization of the Film Industry. UNESCO Institute for Statistics: UIS Information Paper No. 14, Montreal: August 2013, S. 11.

²⁴ Nollywood rivals Bollywood in film/video production. UNESCO Institute for Statistics: May 2009. Online im Internet: <http://www.unesco.org>.

²⁵ von Rimscha 2010, S. 76.

ples, but also to economic growth and development. This conviction underpins the UNESCO Convention on Cultural Diversity. And this new data on film and video production provides yet more proof of the need to rethink the place of culture on the international political agenda.”²⁶

Auch geben die zahlreichen über den gesamten Globus verteilten Filmfestivals mit ihren interkulturellen Beiträgen und dem internationalen Publikum einen Einblick in die Vielseitigkeit dieses kommunikativen Industriezweiges. Inzwischen existieren Staaten, in denen sich eine breite Fraktion Filmschaffender gebildet hat, die es dort vorher nicht gab und sogar als gesellschaftlich undenkbar angesehen wurde. Eine Interessengemeinschaft, die ihre Werke zum größten Teil als ein Ausdruck ihrer kulturellen Identität wahrnimmt. Beim Filmfestival in Venedig 2012 wurde ganz besonders die saudi-arabische Regisseurin Haifaa Al Mansour gefeiert.²⁷ Mit ihrem Film „Das Mädchen Wadjda“ schrieb sie ein weiteres denkwürdiges Stück Filmgeschichte. Denn in einer von Männern dominierten Gesellschaft hatte es Al Mansour geschafft den ersten saudi-arabischen Kinofilm zu drehen. Und das in einem Land, in dem es aufgrund der strengen Staatsreligion so gut wie keine Kinos gibt²⁸ und in dem die Regisseurin während der Dreharbeiten in einem Transporter über Monitore die Regieanweisungen weiter geben musste, da es nach geltendem Recht in ihrem Heimatland verboten ist gemeinsam mit Männern an einem Set zu arbeiten. Im Film geht es um das zehnjährige Mädchen Wadjda, das auf dem Schulweg in der Hauptstadt Riad des Königreichs Saudi-Arabien in einem Spielzeuggeschäft ein grünes Fahrrad sieht und davon träumt es zu besitzen. Ab diesem Zeitpunkt beginnt ihr unaufhaltsames Streben, Geld für den Kauf des Fahrrads zu bekommen, und das obwohl es ihr aufgrund von Religion und gesellschaftlichen Umständen in ihrem Heimatland untersagt ist überhaupt Fahrrad zu fahren. Die Reaktionen auf dieses Projekt zeugten von Faszination und einem befürworteten kulturellen Fortschritt. „SPIEGEL ONLINE“ schrieb an dieser Stelle sogar „Das Mädchen Wadjda: Radeln für die Revolution“²⁹, eine ganz spezielle Bezeichnung, die gleichzeitig als ein Bezug auf jene Protestbewegungen betrachtet werden kann, die seit Dezember 2010 in zahlreichen muslimischen Ländern von Nordafrika bis zum Nahen Osten für politische Umbrüche sorgt und von diversen Medien als „Arabischer Frühling“ titulierte wird. Auch die Rolle und die Rechte der Frauen dieser Nationen erhalten im Zuge dieses Umschwungs neues Gewicht. Andere namhafte Redaktionen, wie „stern.de“ und „Süddeutsche.de“ betiteln ihre Kommentare mit „Der Film, den es gar nicht geben dürfte“³⁰ oder „Eine kleine Sensation“³¹. Einmal mehr steht an dieser Stelle die künstlerisch-kulturelle Faszination, die das Medium Film auf Menschen ausübt, außer Frage.

Allerdings wird auch immer der finanzielle Aspekt, der jedem Filmvorhaben voraus geht, Einzug in die Verwirklichung der Vorstellung und Faszination von Filmschaffenden haben. Denn Film ist neben dem künstlerischem Ausdruck und der Freiheit sich über Dinge zu äußern, die mitunter Raum für zahllose Interpretationen zulässt, gleichzeitig auch ein Geschäft, in dem es unter Umständen um Millionen von Dollars und wirtschaftliche Existenzen geht. Film gehört zweifelsohne zu jenem Business, das sehr stark umkämpft ist

²⁶ Nollywood rivals Bollywood in film/video production. UNESCO Institute for Statistics: May 2009. Online im Internet: <http://www.unesco.org>.

²⁷ Hübner. „Das Mädchen Wadjda“. In: Cinema. Nr. 9/13, September 2013, S. 55.

²⁸ Buck. Erstes Kino in Saudi-Arabien. Die Welt Online: Oktober 2005. Online im Internet: <http://www.welt.de>.

²⁹ Kaefer. „Das Mädchen Wadjda“: Radeln für die Revolution. SPIEGEL ONLINE: September 2013. Online im Internet: <http://www.spiegel.de>.

³⁰ Grimm. „Das Mädchen Wadjda“: Der Film, den es gar nicht geben dürfte. stern.de: September 2013, Online im Internet: <http://www.stern.de>.

³¹ Knoben. „Das Mädchen Wadjda“ im Kino - Eine kleine Sensation. Süddeutscher Verlag: September 2013. Online im Internet: <http://www.sueddeutsche.de>.

und in dem die Marktform oligopsone Strukturen aufweist. Das heißt es existieren viele Anbieter, vertreten durch Produzenten, die versuchen Interessenten für ihre Filmprojekte zu finden, um diese finanzieren zu lassen. Und auf der anderen Seite befinden sich die äußerst geringen Nachfrager in Form von Filmverleihern und Produktionsstudios – eben diese Interessenten und Finanziere nach denen ein Produzent suchen muss.

2.3.2 Film als ökonomisches Produkt

Neben dem Dasein als Kunst- und Kulturgut sind Filme auch gleichzeitig ein wirtschaftliches Produkt.³² Zeuge dafür sind die enormen Umsätze, die Jahr für Jahr an den Kinokassen erzielt werden. Im Jahr 2012 waren es weltweit 34,7 Milliarden US-\$.³³ Hinzu kommen die Einnahmen durch die weitere Filmverwertung, wie Blu-ray-, DVD- und Videoverleih und -verkauf, Freigabe für Pay-TV sowie Free-TV und der Verkauf von Merchandise-Artikeln. Film ist angesichts dieser Umsatzzahlen demnach auch eine Ware, wie Lebensmittel oder andere Konsumgüter. Schweitzer stellt zur Definition fest, dass Film „längst das Produkt eines industriellen Fertigungsprozesses“³⁴ ist und sich der Film als Kunstwerk nicht mehr durch den Schaffenden selbst definiert, sondern vielmehr durch die subjektive Wahrnehmung des Publikums. Trotzdem muss der Film als künstlerischer Gegenstand behandelt werden, denn die ästhetischen Gesichtspunkte sind ausschlaggebend für die mögliche Anzahl der Betrachter und haben somit auch direkten Einfluss auf den kommerziellen Erfolg an den Kinokassen.³⁵ Die ökonomischen, künstlerischen aber auch die medialen Aspekte der Filmproduktion wirken in wechselseitigen Beziehungen aufeinander ein und erreichen so ein multiperspektivisches Zusammenspiel, das durch verschiedene Verständnisansätze gedeutet werden kann.

Die Auswirkungen des Films sowie die mit seiner Herstellung einhergehenden Industrie fallen von Land zu Land unterschiedlich aus. Besonders in den Vereinigten Staaten hat sich die Filmwirtschaft längst als ein führender ökonomischer Faktor etabliert, wo sie ca. 1,9 Millionen Menschen sämtlicher beruflicher Qualifikationen eine Erwerbsmöglichkeit bietet.³⁶ Es existiert ein umfangreiches Netzwerk in allen 50 Bundesstaaten, bestehend aus mehr als 108.000 Unternehmen, die direkt mit der Filmbranche zusammenarbeiten.³⁷ Im Jahr 2011 zahlte die Filmindustrie 41 Milliarden US-\$ an mehr als 310.000 landesweite Firmen, die größtenteils indirekt³⁸ für diese jährlich wachsende Branche beschäftigt wurden. Der Handelsüberschuss aus Film und Fernsehen ebenfalls im Jahr 2011 war größer als der Mehrwert von Telekommunikation, Unternehmensberatung, Rechts-, Medizin-, Computer- und Versicherungsdienstleistungen zusammen. Aber nicht nur im eigenen Land werden Gewinne erzielt. Nach Baumwolle, Mais und Kohle ist der

³² Vgl. von Rimscha 2010, S. 55.

³³ Theatrical Market Statistics 2012. Motion Picture Association of America, Inc. (MPAA): 2013. Online im Internet: <http://www.mpa.org>, S. 4.

³⁴ Schweitzer. Film als Marktleistung - Absatzpolitik filmwirtschaftlicher Produktionsunternehmen, 1996, S. 13.

³⁵ Vgl. Grapp 2009, S. 41.

³⁶ The Economic Contribution of the Motion Picture & Television Industry to the United States. Motion Picture Association of America, Inc. (MPAA): 2013. Online im Internet: <http://www.mpa.org>.

³⁷ Ebenda.

³⁸ Damit sind hauptsächlich Betriebe gemeint, welche sich auf eines oder mehrere Fachgebiete außerhalb des Films spezialisiert haben und nur aufgrund ihres Wissens und ihrer Erfahrung von Produktionsgesellschaften für das jeweilige Projekt engagiert werden. So wurde beispielsweise der amerikanische Rüstungs- und Technologiekonzern Lockheed Martin Corporation für die Entwicklung des Fundaments einer im offenen Meer schwimmenden Stadt im Film Waterworld von 1995 engagiert. Vgl. Pourroy. Die Entstehung von Waterworld, 1995, S. 32-33.

Film- und Fernsehsektor mit sieben zu eins Export- zu Import-Anteilen, das vierterfolgreichste Exportprodukt der USA.³⁹

Im Vergleich zu den Dimensionen von Hollywood, wo die massenhafte Filmherstellung bereits vor über 100 Jahren professionalisiert wurde, ist der Rest der Welt jedoch weit entfernt. Lediglich in Indien werden mehr Spielfilme, die sich wirtschaftlich sowie qualitativ mit dem amerikanischen Standard messen lassen können, produziert. Dabei lag Bollywood, wie die Filmindustrie in Indien genannt wird, bei den Einnahmen an den Kinokassen 2012 lediglich auf Platz sechs mit einem Umsatz von 1,4 Milliarden US-\$. Führend an dieser Stelle nach dem nordamerikanischen Kontinent⁴⁰ ist die Volksrepublik China, welche eine Einnahmensteigerung von 36% im Vergleich zu 2011 verzeichnen konnte und das kinobegeisterte Japan von Rang zwei drängte, wie in der folgenden Tabelle gezeigt:

Nr.	Land	Kinoeinnahmen in Mrd. US-\$
1	USA und Kanada	10,8
2	China	2,7
3	Japan	2,4
4	Großbritannien	1,7
5	Frankreich	1,7
6	Indien	1,4
7	Deutschland	1,3
8	Südkorea	1,3
9	Russland	1,2
10	Australien	1,2
11	Brasilien	0,8

Tabelle 2: Länder mit den meisten Kinoeinnahmen im Jahr 2012

Während in Europa die Kinobesuche als auch die damit verbundenen Umsätze seit Jahren nur geringfügig wachsen und sogar im Jahr 2012 leicht rückläufig wurden, sind im asiatisch-pazifischen Raum sowie in Lateinamerika die Erträge stetig gewachsen und tragen dort einen nicht unerheblichen Teil zur wirtschaftlichen und sozialen Verbesserung der Regionen bei.⁴¹

Doch dass eine Filmproduktion nicht nur Geld einbringen kann, sondern auch mit einem enormen finanziellen Aufwand verbunden ist, versteht sich von selbst. Aufwändige Recherchen und Kalkulationen durch hochqualifizierte Fachkräfte sollen die Risiken bei der Herstellung berechenbar machen und für Budgetierung sowie Finanzierung den notwendigen Spielraum ermitteln. Diese zeitaufwändigen und kostspieligen Analysen sind zwingend erforderlich, da in der Filmbranche der größte Teil der Gesamtkosten bereits vorab

³⁹ The Economic Contribution of the Motion Picture & Television Industry to the United States. Motion Picture Association of America, Inc. (MPAA): 2013. Online im Internet: <http://www.mpa.org>.

⁴⁰ Die Motion Picture Association of America trennt in den meisten ihrer Untersuchungen den amerikanischen als auch den kanadischen Filmumschlagplatz stets vom restlichen internationalen Markt.

⁴¹ The Economic Contribution of the Motion Picture & Television Industry to the United States, 2013, S. 2-5.

erbracht werden muss – noch bevor das Endprodukt überhaupt einem zahlenden Kunden präsentiert werden kann. Inwieweit jedoch die anfallenden Kosten auf ein Minimum reduziert werden können und was das Management von Ressourcen und Risiken dabei für eine tragende Rolle spielt, soll in den folgenden Punkten näher beleuchtet werden. Denn die Anwendbarkeit von Projektmanagement bedarf bestimmter Bedingungen.

2.3.3 Film als Projekt

Um in der Untersuchung fortfahren zu können, muss an dieser Stelle eine grundlegende Voraussetzung für die erfolgsversprechende Verwendung von Projektmanagement erfüllt sein. Das Konzept arbeitet, wie im Kapitel 2.2 bereits erwähnt und auch der Name an sich es schon andeutungsweise verrät, mit Projekten. Projekte liegen dann vor, wenn sie mit der Definition unter Punkt 2.1 übereinstimmen sowie die an selber Stelle aufgelisteten Merkmale auf sie zutreffen. Die anschließende Frage lautet: Ist die Herstellung eines Films ein Projekt, auf das sich Projektmanagement anwenden lässt?

Zwar wird ausgehend von der Filmpraxis immer wieder von den beteiligten Personen, wie Regisseuren, Schauspielern oder Produzenten, von der Arbeit an einem sogenannten Filmprojekt gesprochen, aber ob es sich dabei um ein Projekt mit den erforderlichen Kriterien aus Punkt 2.1 handelt oder lediglich um die Verwendung einer branchenspezifischen Begrifflichkeit, gilt es im Folgenden zu untersuchen. Dabei wird zunächst geprüft, ob die Erkennungsmerkmale bzw. die Bestimmungen aus der Definition des Begriffs Projekt auch auf ein Filmvorhaben zutreffen.

Merkmal 1: Der Erfolg eines Projektes fußt auf einer klar und schlüssig formulierten sowie ergebnisorientierten Zielvorgabe, welche zum Projektabschluss überprüft und auch gemessen werden kann.

Zielen wird im Projektmanagement eine der zentralsten Bedeutungen beigemessen. Sie wirken im Allgemeinen wie ein Magnet, der sämtliche Arbeitsabläufe, Prozesse und Personen in einem Projekt bündelt und auf eine realistische Lösungssuche hinsteuert.⁴² Für eine Produktionsgesellschaft, die einen Film verwirklichen möchte, ist die Formulierung der Ziele in den meisten Fällen etwas zwiespältig. Denn wie bereits in den beiden vorangegangenen Kapiteln erörtert, spaltet sich der Begriff Film in eine wirtschaftliche und eine künstlerische Seite. Diese Tatsache zwingt zu einer oftmals entgegengesetzten Betrachtung der gemeinsamen Ziele. Während auf der einen Seite das klare Ziel steht einen finanziellen Gewinn durch die Veröffentlichung und Vermarktung des gedrehten Werks und so zumindest die Amortisierung der Produktionskosten als Minimalziel zu erlangen, befindet sich auf der anderen Seite das Ziel einen kulturellen Beitrag zur Gesellschaft zu schaffen⁴³. An diesem Punkt gibt es zwischen den kreativen Köpfen und den Finanziers der Filmproduktion die meisten Spannungen. Während der Produzent auf die Einhaltung des Budgets und der Zeit drängt, arbeitet der Regisseur daran den künstlerischen Anspruch, der dem Werk zustehen soll, zu verbessern. Dies geschieht zumeist unter der Verwendung weiterer kostspieliger Zusätze und benötigt einen bis dato unvorhergesehenen Zeitaufwand. Die amerikanische Journalistin Paula Parisi schrieb in ihrem Buch „James Cameron und ‚Titanic‘“ über die schwierige Arbeit zwischen dem „Titanic“-Produzenten Jon Landau und Regisseur James Cameron: „Ein solider Plan, in den alle Einzelteile eingereiht werden konnten, brachte oft Einsparungen in Millionenhöhe. Doch bei einem Mann wie Cameron kann man davon ausgehen, dass ihm in der Planungs-

⁴² Vgl. Kuster, et al. Handbuch Projektmanagement, 2006, S. 338.

⁴³ Vgl. Schweitzer 1996, S. 13.

phase unweigerlich etwas Größeres, Schnelleres, Besseres in den Sinn kommt.“⁴⁴ Durch diese Behauptung wird deutlich, wie entscheidend die Festlegung der gemeinsamen Zielvorstellungen in einem Projekt für die Planung sowie für dessen reibungslosen Ablauf ist. Aus kreativer Betrachtung steht bis zum Abschluss der Dreh- und Nacharbeiten das Endergebnis trotz umfangreicher Detailplanung niemals komplett fest. Dies unterscheidet die Herstellung eines Films von anderen weniger kreativen Vorhaben in vergleichbarer Größenordnung. Bei jeder Filmproduktion gibt es Vorbereitungs- und Entwicklungsphasen, die der eigentlichen Arbeit – dem Drehen – am Film vorausgehen. Ein Großteil der Ziele und Rahmenbedingungen wird in diesen Phasen, welche bisweilen mehrere Jahre andauern können, festgelegt. Angaben zu dem geplanten Budget, zeitlicher Rahmen sowie technische Festlegungen zum abzuliefernden Material, wie beispielsweise das Filmformat oder den Datenträger, sind nur ein paar Beispiele, welche exakt und vollständig in einem Projektpaket zusammengefasst sein müssen. Weiterhin werden erste Details zu Darstellern und Crew beschrieben, um die Qualität des Films möglichst genau zu definieren. In Kapitel 3.1 finden sich weitere Ausführungen zu den Phasen der Filmproduktion.

Von ebenso großer Bedeutung und entscheidend für die Mitarbeitermotivation ist, dass alle am Projekt beteiligten Personen und Personengruppen in allen das Vorhaben durchziehenden Projektphasen genauestens Kenntnis von den definierten Zielen der Unternehmung haben sollten. Das Unwissen von Mitarbeitern über die Vorgänge oder die fehlende Identifikation mit den Projektzielen kann unter Umständen zu einer Projektkrise führen. Verschlechterung der Ergebnisqualität und Zusatzaufwand können hierbei die absehbaren Folgen sein.⁴⁵ Eine möglichst detaillierte Beschreibung der Zielstellung steht demnach immer im Vordergrund. So auch in der Filmproduktion. Denn trotz der erwähnten Schwierigkeiten kann auch in der Filmbranche von einer klar formulierten Zielvorgabe ausgegangen werden. Das Endergebnis wird genau beschrieben und nicht, was zu seiner Erreichung wichtig und als Maßnahme von Bedeutung ist. Das ermöglicht an dieser Stelle natürlich eine gestalterische Komponente, die vertreten durch die kreativen Filmschaffenden frei umgesetzt werden kann. Es ist folglich auch Teil der Budgetplanung sich mit den Ansprüchen des Regisseurs auseinanderzusetzen und daraus eine Kostenkalkulation zu erstellen. Einige namhafte Regisseure, wie zum Beispiel der von Parisi begleitete James Cameron, genießen bereits im Vorfeld den Ruf im Verlauf des Films entscheidende Elemente zu ändern und somit Kosten zu verursachen. Dies sollte durch ein entsprechend vorausgeplantes Budget abgedeckt werden können. Die im Projektmanagement ebenfalls vorausgesetzte Messbarkeit der Ziele erfolgt durch die Auszählung der Kinobesucher, Fernsehzuschauer und Videoverkäufe. Ebenso zählen aus finanzieller Zielstellung alle Gewinne aus dem Verkauf von Merchandisingprodukten hinzu.

Es sei hier noch zusätzlich angeführt, dass sich nicht in jeder Unternehmung und auch nicht bei jedem Filmprojekt die beiden divergierenden Ziele miteinander in Einklang bringen lassen. Unter Umständen muss der Produzent eine projektentscheidende Auswahl treffen. Durchaus denkbar ist etwa, dass die Geldgeber mit einigen Drehbuchelementen oder der bevorzugten Darstellerauswahl nicht ganz zufrieden sind und sich gegen den Produzenten und/oder den Regisseur stellen. Die anschließende Entscheidung des Produzenten kann entweder den Weg frei für einen Film geben, der nicht seinem künstlerischen Anspruch genügt dafür aber finanziell sicher ist, oder er beharrt auf seinen Vorstellungen und ist dann dazu gezwungen sich auf die Suche nach möglichen neuen Finanzierungsvarianten zu begeben.

⁴⁴ Parisi. James Cameron und "Titanic", 1998, S. 113.

⁴⁵ Vgl. Voigt u. Karavul. Projektmanagementhandbuch: Zieldefinition, 2011. Online im Internet: <http://www.projektmanagementhandbuch.de>.

Merkmal 2: Ein Projekt besitzt eine feste zeitliche Begrenzung, die durch einen Anfangs- und Endpunkt terminiert ist.

Nachdem die Zielfrage geklärt wurde, gilt es herauszufinden, ob sich das Filmprojekt mit einem festgelegten zeitlichen Rahmen samt Anfangs- und Endpunkt definiert lässt. Auch diese Frage ist nicht einfach zu beantworten, denn es ist erst einmal zu klären, was den Startschuss – die Initialisierung – eines Projektes in der Filmbranche darstellt. Die anfängliche Idee zu einem Film wird in der Regel nicht ausreichen. Auch die Vision des Architekten einen noch nie dagewesenen Wolkenkratzer zu bauen, kann nur schwer als Projektstart anerkannt werden. Dazu gehören bereits konkrete Vorstellungen von Kosten und Nutzen, erste fachspezifische Informationen eingeholt und ein klar umrissenes Ziel sowie dessen mögliche Erreichung in Betracht gezogen zu haben. Der Start eines Projektes wird in der Theorie wie auch in der praktischen Umsetzung des Projektmanagements als Meilenstein definiert und spiegelt auf diesem Weg seine Bedeutung wider, die ihm innerhalb des Projektes beigemessen wird. Er bildet den Grundstein – das Fundament – auf dem alle folgenden Arbeitsschritte mit ihrer Komplexität, der benötigten Zeit und den Kosten beruhen. Ein Großteil dieser Prozesse sollte zudem nicht nur theoretisch sondern auch schon zu diesem frühen Zeitpunkt schriftlich manifestiert werden, um das entstehende Projekt in seiner Gesamtheit zu erfassen. Zusätzlich dient die Protokollierung als Motivationsgrundlage und der ersten Übersicht auf unerwünschte Risiken oder andere Probleme, die auftreten könnten.

Werden die eben angeführten Punkte auf das Filmprojekt übertragen, kann davon ausgegangen werden, dass die Herauskristallisierung der Filmidee, deren Ausarbeitung, konkrete Vorstellung einer filmischen Umsetzung und Charakterbesetzung, Gedanken zu Finanzierungsmöglichkeiten sowie die Recherche und Prüfung zur Verwendung des Filmstoffs zu der Initialisierungsphase eines potenziellen Projektes gehören, aber noch nicht mit dem Projektstart gleichzusetzen sind. Der Beginn des Vorhabens kann mit der Absegnung des Packaging verglichen werden. Das Packaging ist in der Filmbranche der Punkt, an dem viele Projekte zu scheitern drohen. Hier gilt es die potenziellen Geldgeber von der eigenen Filmidee zu überzeugen, so dass diese sich mit der Aussicht auf Erfolg finanziell am Vorhaben beteiligen. Im schlimmsten Fall wird das präsentierte Konzept abgelehnt und kein Geld für die Idee des Produzenten freigesetzt. Als Folge daraus landet sie erst einmal auf dem Abstellgleis und kann unter Umständen zu einem anderen Zeitpunkt erneut vorgestellt werden. Weitere Informationen zum Packaging finden sich im Abschnitt 3.1.1.3. Auch von Rimscha stellt zu dieser Problematik fest, dass das Packaging die Entscheidungsgrundlage für oder gegen ein Projekt darstellt und somit als Projektstart, bei einem positiven Resultat betrachtet werden kann.⁴⁶

Als terminierter Endpunkt des Projektes kann die erste von den Verantwortlichen angesetzte Veröffentlichung des Films betrachtet werden. Es ist dabei unerheblich, ob das Format auf Leinwand im Kino, im Fernsehen oder direkt auf Blu-ray bzw. DVD zu erbringen ist. Wichtig ist nur, dass es in der Form übergeben wird, die in einem aus dem Projektstart hervorgegangenen Vertragswerk festgelegt wurde. Den Abschluss begleitet eine Projektbeurteilung, in der das Projekt und sein daraus resultierendes Ergebnis bewertet wird. Zudem werden letzte Fragen, Aufgaben, Verpflichtungen sowie noch zu erbringende Leistungen geklärt. All diese Tätigkeiten finden in der letzten Phase der Filmherstellung – der Verwertungsphase – statt. Auch in der Literatur wird die Auswertung getrennt von der eigentlichen Produktion des Films behandelt, da zu jenem Zeitpunkt die Dreh- und Nacharbeiten schon abgeschlossen sind. Der fertige Film existiert also bereits und muss nur noch am gewinnbringendsten vertrieben werden. Ein Kinofilm folgt in der Regel dem immer gleichen Ablauf. Nach seiner Premiere auf der großen Leinwand er-

⁴⁶ Vgl. von Rimscha 2010, S. 25-26.

scheint nach einer gewissen Zeitspanne die Videoausgabe auf den heutzutage üblichen digitalen Speichermedien Blu-ray und DVD. Im Anschluss ist es den Pay-TV-Sender möglich den Film auszustrahlen bevor er im handelsüblichen Satelliten- sowie Kabelfernsehen gezeigt wird. Zu den Ausstrahlungs- und Verbreitungsmöglichkeiten des Films selbst, zählt auch noch der Verkauf als auch die Vermarktung von Merchandise-Produkten.

Zusammenfassend lässt sich demnach feststellen, dass ein Filmprojekt eine zeitliche Begrenzung durch die gesetzten Anfangs- und Endpunkte, in Form des Packaging und der Erstveröffentlichung, erhält und somit diese Bedingung für die Anwendbarkeit von Projektmanagement unterstützt.

Merkmal 3: In seiner vorhandenen Konstellation ist ein Projekt ein einmalig geplantes Auftreten dessen Resultat eine Neuartigkeit darstellt.

Jeder Film, der veröffentlicht wird, stellt ein Unikat dar, da eine Geschichte stets neu erzählt wird, unabhängig wie oft diese bereits filmisch umgesetzt wurde. Regisseur und Produzent sollten das Ziel haben den selbst produzierten Film von anderen mit vielleicht ähnlicher Thematik oder Handlung abzugrenzen und mit Alleinstellungsmerkmalen zu versehen. Nur so ist mit einer positiven Erfolgswahrscheinlichkeit zu rechnen, die prinzipiell jeden Film als Zielstellung begleitet. Zwar greifen einige Filme, insbesondere Fortsetzungen die Geschichte ihres Vorgängers auf, kopieren mitunter auch Charaktere, Orte sowie Motive, unterscheiden sich aber dennoch inhaltlich voneinander. Die exakte dramaturgische Kopie eines bereits existierenden Films ist nahezu unmöglich. Wird aber hypothetisch von dem höchst unwahrscheinlichen Fall ausgegangen, dass ein Film mit all seinen Inhalten, von der Story über die Charaktere bis zu exakt den gleichen Textpassagen und Emotionen zu annähernd einhundert Prozent kopiert wird, bleibt er von der Herstellungsseite betrachtet trotzdem ein einzigartiges Projekt. Denn die komplexen Vorgänge und Strukturen, das unterschiedliche Personal und Budget, die möglichen Begrenzungen und Risiken bleiben für jedes Vorhaben einmalig und können nicht pauschal von einem Projekt auf das andere übertragen werden. Lediglich von dem gesammelten Erfahrungsschatz lässt sich projektübergreifend profitieren, der Film an sich bleibt aber dennoch in seiner Gesamtheit betrachtet und trotz aller eventuellen Parallelen ein Prototyp.

Merkmal 4: Innerhalb eines Projektes werden komplexe, ineinandergreifende sowie interdisziplinäre Handlungsabläufe durchgeführt.

Dass ein Film in seiner Herstellung viele komplexe Vorgänge beinhalten könnte, wurde bereits an einigen Stellen in dieser Arbeit angedeutet. Aber was bedeutet eigentlich Komplexität und wo kommt sie in der Filmproduktion zum Tragen? Der Begriff Komplexität wird beispielsweise bei vielen Beschreibungen von unterschiedlichen Systemen oder Modellen benutzt, deren Tätigkeiten und Aufgaben besonders vielseitig sind und selbst mit genauen die Anordnung betreffenden Informationen zu einzelnen Bestandteilen sowie deren Überschneidungen nicht ohne Zweifel definiert werden können. Der Prozess der Filmherstellung wird über viele thematisch verschiedene Abteilungen abgewickelt. Es ist nicht wie in einer IT-Firma, die eine neue Software entwickeln soll und dabei hauptsächlich auf die Hauptakteure Programmierer, Grafiker und Administratoren setzt. In der Filmbranche arbeiten an einem Projekt zahlreiche Personen aus den verschiedensten Ressorts in vielen Arbeitsschritten zusammen. Der amerikanische Regisseur sowie Low-Budget-Produzent Roger Corman bestätigt diese Aussage wie folgt: „...Film ist – anders als viele Kritiker glauben – ein Medium, das von vielen Mitarbeitern getragen wird.“⁴⁷ Der

⁴⁷ Corman in Making of... : wie ein Film entsteht, 2004, S. 60.

durchschnittliche Mitarbeiterstab besteht beispielsweise aus Experten für Ton, Licht und Bild inklusive der dafür notwendigen Assistenten, Techniker sowie zum Teil auch Praktikanten, des Weiteren werden Masken- und Kostümbildner, Requisiteure und Bühnenmeister benötigt, ganz zu schweigen von den bedeutsamsten Mitarbeitern, wie Regisseur, Darsteller, Herstellungs- sowie Aufnahmeleiter. Und dies ist nur ein kleiner Auszug aus der Drehphase. Im Anschluss daran werden Cutter, Musiker, Special-Effects-Designer gebraucht, begleitet von den ständigen Mitarbeitern in der Buchhaltung oder den Organisationsbüros. Es geht hieraus nicht zwangsweise sichtbar hervor, dass die meisten in der Filmherstellung involvierten Personen innerhalb ihrer jeweiligen Abteilung tätig sind und nur in den seltensten Fällen mehrere bedeutende Posten innehaben, aber die Prozesse, welche während des Projektablaufs erledigt werden, greifen oftmals abteilungsübergreifend ineinander. So bauen verschiedene Tätigkeiten auf der Vorarbeit einer anderen Sparte auf und werden wiederum an ein Drittes oder Viertes Department weitergereicht.

Anhand eines praktischen Beispiels soll versucht werden, diese Komplexität näher zu verdeutlichen. Der kreative Drehbuchautor erstellt die finale Drehbuchfassung, welche im Anschluss dem Mitarbeiterstab des Produzenten und der Buchhaltung dazu dient, einen Drehplan, der regelt wann, was, wo und wie gedreht werden soll, zu erstellen sowie eine Kostenkalkulation, die alle zur Verwirklichung benötigten Geldmittel errechnet. Auf Basis dieser Analyse, den Gedanken des Regisseurs als auch den Beschreibungen aus dem Drehbuch können Requisiteure, Kulissenbauer, Kostümbildner damit beauftragt werden, Bühnenbilder, Kleider und Szenengegenstände herzustellen. Diese werden im Anschluss im Zusammenspiel mit den Darstellern, den Beleuchtern und den Kameramännern auf Band aufgenommen, um sie später vom Cutter und seinen Assistenten zu einem fertigen Film schneiden zu lassen.

An diesem Beispiel wird klar, dass diese ineinandergreifende Zusammenarbeit nur mithilfe einer intakten Informations- sowie Kommunikationskette funktioniert. Die Berichterstattung an die jeweiligen Verantwortlichen muss reibungslos verlaufen, sonst kann der Produzent keinen klaren Überblick über den Zustand seines Projektes werfen. Doch dazu später noch ausführlicher.

Festzuhalten ist die Tatsache, dass bei einem Filmprojekt mehrere komplexe Prozesse stattfinden, die interdisziplinär ineinandergreifen und zum Teil auch in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis liegen.

Merkmal 5: Ein Projekt muss mit begrenzten Ressourcen auskommen.

Wie etwas weiter zuvor erläutert, stellt das sogenannte Projekt-Packaging als Startmeilenstein die Weichen für die weitere Arbeit am Film. In diesem Paket sind auch Informationen zu den in etwa notwendigen Geldmitteln, Personal, Material, Technik und benötigter Produktionsdauer aufgelistet. Da zu diesem Zeitpunkt das Filmkonzept noch nicht abgesegnet wurde, basieren diese Ressourcenannahmen größtenteils auf Erfahrungen und Schätzungen des Produzenten und seiner bisher engagierten Mitarbeiter. Eine genaue Kalkulation erfolgt erst mit der Erstellung des Drehplans. Fest steht allerdings, dass eine Filmproduktion im Idealfall nicht aus einem unerschöpflichen Finanzfluss heraus aufgebaut wird. Die Begrenzung des Budgets durch die Investoren legt die weiteren Ressourcenlimits für Personal, Material usw., mit denen anschließend umgegangen werden muss, fest. Ein Produzent muss demnach in der Lage sein mit den vorhandenen Geldmitteln bis zum Projektabschluss auszukommen. Unter Umständen ist er dazu gezwungen sich dafür von diversen eigenen Vorstellungen und Wünschen – die filmische Umsetzung betreffend – zu trennen, damit sein Projekt weiter umgesetzt werden kann.

Dagegen spricht aber beispielsweise die Hintergrundgeschichte zu dem amerikanischen Western von 1980 mit dem Titel „Heaven's Gate“. Der damals 1978 durch seinen Antik-

riegsfilm „The Deer Hunter“ erfolgsversprechende Regisseur Michael Cimino sorgte nur zwei Jahre später mit „Heaven’s Gate“ für großes Aufsehen in Hollywood. Der als Perfektionist geltende Cimino überstieg das Produktionsbudget des finanzierenden Studios United Artists bereits nach den ersten Drehtagen enorm und geriet zudem auch in zeitlichen Rückstand.⁴⁸ Jedoch hielten die Produzenten an der Story und ihrem Regisseur bis zuletzt fest und ließen ihm weitestgehend freie Hand, sogar als die zuvor veranschlagten Kosten sich schon verdoppelten. Dies spricht nicht unbedingt für limitierte Ressourcen, wie sie im Projektmanagement üblich sind. Effizientes Anwenden von Projektmanagement ist in solchen Fällen nur in begrenztem Maße erfolgreich. Und den Beweis für diese These lieferte „Heaven’s Gate“ gleich mit. Nach den umfangreichen Dreharbeiten mit 220 Stunden Filmmaterial sowie einem monatelang andauernden Schnitt stellte Cimino seine Version mit einer Lauflänge von knapp 4 Stunden den Produzenten vor.⁴⁹ Er handelte damit gegen die vertragliche Vereinbarung und die Studios mussten sich selbst eingestehen ihrem Regisseur zu viel Handlungsspielraum überlassen zu haben. Auch eine spätere 210 Minuten lange Fassung, die bei der Kinopremiere vorgeführt wurde, erlangte nicht die benötigten Zuschauermengen um den entstandenen Verlust wieder auszugleichen. Als Folge aus dieser fatalen Fehleinschätzung der Produzenten bezüglich der Erwartungshaltungen an den Film sowie der fehlenden Kontrolle und Überwachung während der Produktion wurde United Artists von dessen Besitzer dem Finanzdienstleister Transamerica Corporation an die Filmgesellschaft Metro-Goldwyn-Mayer verkauft und zog sich daraufhin komplett aus dem Filmgeschäft zurück. Weiterhin erhielt ein Produzent in Zukunft einen erhöhten Einfluss auf den Ablauf der Filmherstellung. Damit sollte verhindert werden, dass ein möglicherweise zu ambitionierter Regisseur sich erneut über die Bedingungen der Produktionsfirma setzen kann.⁵⁰

Aus dem Desaster „Heaven’s Gate“ als auch von anderen Beispielen aus der Filmhistorie lernten die Filmfirmen letztendlich und sorgen nun für die Durchsetzung ihrer Bedingungen sowie die damit verknüpften vertraglich festgelegten Ressourcen, welche sie dem jeweiligen Projekt zugestehen.

Merkmal 6: Gewisse Risiken, unter anderem terminliche, technische oder wirtschaftliche, begleiten das Projekt über den gesamten Zeitraum.

Filmproduktionen sind mit einem besonders hohen Risikopotential behaftet. Das ist zum Teil sämtlichen den Prozess begleitenden und hochkomplexen Tätigkeiten sowie der Vielzahl an beteiligten Personen geschuldet, die eine Filmherstellung so kompliziert gestalten. Andererseits ist das Risiko bei den Vorbereitungen und der Drehphase sehr schwer zu ermitteln oder die Resonanz auf den fertigen Film vorauszusagen, da diesbezüglich nur sehr wenige bis gar keine Daten verfügbar sind. In dieser Branche wird die größte der zur Verfügung stehenden Geldmenge in ein Produkt investiert, dessen Absatz von vornherein nicht abgesichert werden kann. Es wird sich lediglich einer gewissen Risikominimierung bedient, welche die Kosten möglichst niedrig und die Erwartungen möglichst hoch halten soll. Diese Risikominimierung sieht vor, die am wahrscheinlichsten eintretenden Risiken zu erkennen und mit gezielten Gegenmaßnahmen zu verhindern. Besonders brisant sind die Gefahren bei der Finanzierung, der Fertigstellung und der Verwertung.⁵¹ In diesen drei Bereichen verbergen sich die wichtigsten Bedrohungssze-

⁴⁸ Vgl. Rosner. „Der Untergang des US-Western“. In: Cinema, Nr. 2/13, Februar 2013, S. 65, Vgl. Sturm. „Ich würde einen guten Feldmarschall abgeben“. Die Welt Online: Februar 2009. Online im Internet: <http://www.welt.de>.

⁴⁹ Maack. Irrste Flops der Filmgeschichte. SPIEGEL ONLINE: März 2009. Online im Internet: <http://www.spiegel.de>.

⁵⁰ Weniger, Carstairs u. Fitz. Das große Personenlexikon des Films, 2001, Band 2, S. 74, Karasek. „Russen im Western“. In DER SPIEGEL. Nr. 9/85, Februar 1985, S. 198-201.

⁵¹ Iljine u. Keil. Der Produzent, 2000, S. 120.

narien für den Fortlauf des Projektes, denen mit verschiedenen Versicherungsoptionen versucht wird entgegenzusteuern. Ein Teil dieser Arbeit wird sich noch intensiver mit den Risiken beschäftigen und die optimalen Gegenreaktionen mit Hilfe von Projektmanagement aufzeigen. Festzuhalten ist an dieser Stelle das Vorhandensein bestimmter Gefahren, die eine Filmproduktion begleiten.

Merkmal 7: Durch die Interdisziplinarität und die Komplexität ist eine spezielle Organisationsform für das Projekt erforderlich.

Um auf die fachlichen Elemente und Situationen in einem neuen Projekt zu reagieren, muss abseits der vorhandenen Struktur im Unternehmen ein Team zuständig sein, das genau diese Aufgabenbetreuung übernimmt. In einer Filmproduktionsgesellschaft werden dafür verschiedene Mitarbeiter auf das jeweilige Projekt abgestellt und unterstehen im Idealfall einem zugewiesenen Projektleiter, welcher sich wiederum mit diesem einen Vorhaben über dessen gesamten Ablauf hinweg beschäftigt. So wird Flexibilität geschaffen und der Umgang mit auftretenden Problemen fällt nicht in die Hände von Fachkräften aus anderen Projekten, welche mit der Erfüllung ihrer eigenen fachspezifischen Tätigkeiten anderweitig in der Unternehmung eingebunden sind. Die Gründung dieser speziellen Organisationsform, bestehend aus dem internen Auftraggeber, dem Projektleiter und seinem Projektteam, für die Dauer des Projektes, ist ein Bestandteil aus den ersten Projekthandlungen, wenn das neue Vorhaben initiiert wird.⁵² Die Tätigkeit des Projektleiters bei der Filmherstellung wird in der Regel vom Produktionsleiter übernommen. Er ist zuständig für die Planungen der Zeit- und Kostenkalkulationen, muss die Projektvorgaben berücksichtigen, das Vorhaben organisieren sowie strukturieren und sämtliche Arbeitsvorgänge in den Produktionsphasen überwachen. Ein sichtlich umfangreiches Aufgabenspektrum, das er nur mit der Unterstützung eines qualifizierten Projektteams bewältigen kann. Dieses muss in allen Projektphasen die Informationen aus den jeweiligen Abteilungen sammeln, auswerten und dem Projektleiter kommunizieren, damit die Sicherstellung des reibungsfreien Ablaufs nicht gefährdet wird. Mit den zusammengetragenen Daten untersteht er der Informationspflicht gegenüber dem Herstellungsleiter, welcher sich um die finanziellen Belange als auch für die Budgetaufteilung der Produktion kümmert und dem Produzenten, der die Rolle des internen Auftraggebers innehat und das gesamte Vorhaben überblickt. Mit dieser speziellen Organisationsform kann die Steuerung des Vorhabens genauestens erfolgen. Unterstützt wird das Projektteam durch die Anwendung von speziellen Techniken und Methoden aus dem Projektmanagementkonzept.

⁵² Vgl. Kuster, et al. 2006, S. 88.

3 Theoretische Grundlagen zur Filmherstellung

3.1 Die vier Phasen der Filmproduktion

Wie jedes Projekt durchläuft auch die Filmherstellung verschiedene Phasen. Beginnend von der ersten wirklichen Idee zu einem möglichen Film über seine Kinopremiere bis zur Veröffentlichung auf Blu-ray, DVD und im Fernsehen. Der Weg verläuft immer in einer weitgehend homogenen Struktur. Auch sind die kreativen und handwerklich abgestimmten Abläufe im Grunde ebenso gleich. Der große Unterschied besteht aber in der zeitlichen sowie finanziellen Situation des jeweiligen Projektes. So lassen sich beispielsweise zwei Kinofilmproduktionen kaum miteinander an ähnlich verknüpften Maßstäben vergleichen. Es bleibt demnach bei jeder neuen Filmproduktion ein Unikatcharakter erhalten.

In der Literatur finden sich mehrere Versionen wie die Herstellungsphasen gegliedert werden können. Eckhard Wendling unterteilt sie in drei produktive Hauptphasen – die Vorbereitungsphase, die Produktion und die Nachbearbeitungsphase – sowie eine vierte Phase, die Verwertungsphase, welche erst nach der vollständigen Fertigstellung des Films beginnt und in die alle einzelnen Schritte seines Verkaufs sowie der Refinanzierung eingebunden sind.⁵³ Nach der Theorie von Bastian Clevé wird die moderne Filmherstellung ebenfalls in vier Phasen gesplittet. Jedoch unterscheiden sie sich inhaltlich sehr von den Phasen bei Wendling, bei dem zum Beispiel die Filmstoffentwicklung in der Vorbereitungsphase als wichtiger Bestandteil integriert ist. Ganz im Gegensatz zu Clevé, denn für ihn nimmt die Entwicklung des Filmstoffs die komplette erste Phase ein. Was nicht zuletzt ein Anzeichen dafür ist, welche Bedeutung Clevé dieser Thematik zugesteht. Weiterhin folgt das „Development und Packaging“ als zweite Etappe, die den Startschuss zur dritten Phase, dem gesamten Produktionsprozess mit „Vorproduktion, Produktion und Postproduktion“, geben soll. Lediglich in der Filmverwertung als Abschluss sind sich die beiden Experten einig.⁵⁴

Neben diesen zwei Ansichten existieren weiterhin auch noch Fünf- beziehungsweise Sechs-Phasen-Theorien. Diese unterscheiden sich aber nur darin, dass sie anderen ebenfalls bedeutsamen Punkten, wie dem Drehbuch oder der Filmfinanzierung eine größere Aufmerksamkeit schenken und diese in eine separate Phase einteilen. Die grobe Struktur sowie der Aufbau spiegeln sich in allen Theorien ähnlich bis nahezu identisch wider. An den Enden der Phasen befinden sich sogenannte Meilensteine, diese sind auch als solche gekennzeichnet und verdeutlichen die Freigabe einer nächsten Phase⁵⁵. Eine offensichtliche Parallele zu dem Management von Projekten, wo diese Herangehensweise üblich ist. Meilensteine dienen zur Kontrolle und Sicherstellung des Projektfortschritts, schaffen Erfolgserlebnisse, welche nachträglich zur Motivationssteigerung der Mitarbeiter beitragen und das finale Ziel immer im Auge behalten lassen. Solche Meilensteine in der Filmproduktion können beispielsweise die Fertigstellung des Drehbuchs, des Drehplans, das Ende der Dreharbeiten oder zu Projektbeginn bereits die Sicherstellung der finanziellen Mittel sein. Alles Meilensteine sowie bedeutsame Ereignisse, die für das Voranschreiten in die nächsten Phasen unabdingbar sind.

⁵³ Vgl. Wendling 2008, S. 12-13.

⁵⁴ Vgl. Clevé. Gib niemals auf - Filmökonomie in der Praxis, 2004, S. 13-24.

⁵⁵ Wendling 2008, S. 13.

Die vorliegende Untersuchung orientiert sich an dem Vier-Phasen-Modell von Eckhard Wendling. Wobei der letzten Phase, der Verwertung, eine geringere Bedeutung beigemessen werden wird, da es in der Arbeit hauptsächlich um den Nachweis von Projektmanagement bei der eigentlichen Filmherstellung gehen soll und nicht dessen Distributionmöglichkeiten. Folgend werden noch einmal mit Hilfe einer Übersicht die Herstellungsphasen der Filmproduktion und vorerst noch grob deren Inhalte zur Orientierung aufgezeigt:

Vorbereitungsphase (Pre-Production)	Produktionsphase (Principal Photography)	Nachbearbeitungsphase (Post Production)	Verwertungsphase (Distribution)
	→	→	→
Stoffentwicklung (Development)	Drehphase	Schnitt	Kino-Kopie
Drehbuchentwicklung	Budgetkontrolle	Vertonung	Video-Verwertung
Projektentwicklung (Packaging)	Projektfortschrittskontrolle	Special Effects	TV-Ausstrahlung
Projektorganisation	Liquiditätsplanung	Synchronisation	
Drehplanerstellung		Filmmusik	
Kostenkalkulation			
Finanzierung			

Tabelle 3: Phasenübersicht nach Wendling

Die hier beschriebenen Phasen laufen in den meisten Fällen, wie weiter oben erwähnt, sequenziell aufeinander ab, können aber auch teilweise bereits parallel verlaufen. Zum Beispiel kann mit dem Schnitt der einzelnen gedrehten Szenen schon in der Drehphase begonnen werden, selbst wenn noch nicht alle Aufnahmen für die Postproduktion abgeschlossen sind. Ganz besonders kommt diese Parallelität bei der Filmfinanzierung zum Tragen. Es sollte vom Produzenten sehr früh die Initiative ergriffen werden sich um mögliche Geldgeber zu bemühen, unabhängig davon ob sich das Projekt erst noch in der Entwicklung befindet oder ob die finale Drehbuchfassung bereits vorliegt. Meistens reicht die Unterstützung von lediglich einem oder auch zwei Finanziers nicht aus den Film monetär auf die Beine zu stellen und er scheitert noch bevor er eigentlich begonnen hat. Tritt dieser Fall ein, bedeutet das für den Produzenten ein nicht unerhebliches Verlustgeschäft. Denn er haftet zumeist allein für die bisher entstandenen Entwicklungsausgaben, die von dem teuren Kauf an Filmrechten bis zu äußerst kostenintensiven Autorenhonoraren reichen können. In diese Situation geraten leider sehr viele ambitionierte Produzenten, die für ihre Filmvisionen keine Förderer finden. Der Weg führt dabei vorbei an einer vorangetriebenen Filmidee, anschließend an einem geschriebenen Drehbuch, um letztendlich in der Phase der Projektentwicklung, oder auch Packaging genannt, mit einem zusammengestellten Gesamtpaket, das zur Präsentation bei den potenziellen Geldgebern vorgetragen wird, zu scheitern. Hier wird das Hochrisikogeschäft Film erneut mehr als deutlich erkennbar. „Die meisten Vorhaben bleiben realistischweise im Packaging ‚auf der Strecke‘ – im Verhältnis wird höchstens eine von zehn entwickelten Produktionen tatsächlich finanziert und gedreht – in Hollywood ist das Verhältnis noch we-

sentlich dramatischer und ungünstiger.“⁵⁶ Nicht jede Filmidee wird also tatsächlich umgesetzt, sondern bleibt, wie in dem Zitat erwähnt, in der ersten Phase stecken. Aber trotz dieser betrüblichen Quote schaffen es dennoch einige Produzentenvisionen, in denen Gewinnpotenzial vermutet wird, bis zur Veröffentlichung in Kino, auf Video oder im Fernsehen.

In den Kapiteln 3.1.1 bis 3.1.4 werden zum besseren Verständnis der späteren Abschnitte die vier Herstellungsphasen des Films inhaltlich näher betrachtet und bezüglich erster möglicher Ansatzpunkte von Projektmanagement untersucht. Auf die Rolle des Produzenten, der für das Projekt die treibende Kraft ist, wird dabei ein besonderes Augenmerk gelegt.

3.1.1 Die Vorproduktion

3.1.1.1 Die Stoffentwicklung – von der Idee zum Treatment

Der Grundstein eines jeden Leinwandprojektes wird durch eine kreative Idee gelegt. Regeln zur Stofffindung existieren keine. Das große Kunststück ist allein zum richtigen Zeitpunkt mit der richtigen Vision am richtigen Ort Interessenten mit finanziellen Möglichkeiten, fachlicher Kompetenz und künstlerischem Engagement dafür begeistern zu können. Es ist von enormer Bedeutung zu wissen, was die Menschen aktuell bewegt oder vielmehr in der nahen Zukunft beschäftigen könnte, denn ein Film entsteht in der Regel nicht von heute auf morgen, sondern bedarf bis zu seiner Premiere unter Umständen sogar mehrere Jahre. Das Publikum sollte für den Filmstoff bereit sein, um dafür Geld an den Kinokassen auszugeben. Allerdings wurden aber auch schon Filme gedreht, durch die eine Thematik für das Publikum nach langer Zeit oder sogar erstmalig auf ein allgemeines Interesse stieß. So geschehen bei Steven Spielbergs Dinosauriertrilogie: „Wer hatte sich vor ‚Jurassic Park‘ schon für Dinosaurier interessiert?“⁵⁷ Oder die „Der Herr der Ringe“-Teile, die einen regelrechten Hype auf die Werke von J. R. R. Tolkien auslösten und Neuseeland einen wahren Massentourismus bescherten⁵⁸. Allein die „Der Herr der Ringe“-Trilogie spielte weltweit mehrere Milliarden Dollar ein⁵⁹ und ist Zeuge dafür, dass die gründliche Entwicklung des geeigneten Filmstoffes eine der entscheidendsten Tätigkeiten jedes Produzenten ist. Das richtige Gespür zu haben, zeichnet in vielen Fällen einen guten Produzenten aus. Aber leider entsteht jenes Gespür nicht über Nacht, sondern entwickelt sich erst über viele Jahre und steigert sich mit der dabei gesammelten positiven als auch negativen Erfahrung. Zudem muss ein Produzent von seiner Vision vollkommen gefesselt sein. Und das in der Regel über einen sehr langen Zeitraum hinweg, in dem er sich bereits im Klaren sein muss, in welche Richtung das bisher nur in einem groben Konzept bestehende Projekt tendiert und wo die größten Erfolgschancen für alle Beteiligten zu erwarten sind. Den Aufwand Marktforschung zu betreiben, ist an dieser Stelle eine mögliche Option, lohnt sich aber bei Spielfilmen weniger als bei der Produktion von Werbespots, durch die zumeist nur eine bestimmte und vorher festgelegte Zielgruppe angesprochen werden soll. In der Spielfilmbranche wird dagegen stets versucht mit einem Film gleich mehrere Zielgruppen zu gewinnen. Erreicht wird dies unter anderem durch die Gestaltung der Charaktere sowie deren Handlungsmotivation und

⁵⁶ Clevé 2004, S. 20.

⁵⁷ Ebenda S. 13.

⁵⁸ Klimke. Aufschwung Mitteleuropa. Berliner Zeitung: 19. Dezember 2003. Online im Internet: <http://www.berliner-zeitung.de>.

⁵⁹ Schramm. Tolkiens Der Herr der Ringe : Roman - Film - Musical, 2012, S. 30.

der sprachlichen Umgangsform, mit der Hilfe von verschiedenen Motiven und vielen anderen Möglichkeiten mehr.

Filmtechnische und rechtliche Rahmenbedingungen

Eine originelle Idee ist aber nur die eine Seite der Medaille. Auf der anderen steht die Prüfung der filmischen Umsetzbarkeit des Stoffes. So musste sich beispielsweise auch der Perfektionist und Action-Regisseur James Cameron selbst eingestehen, dass sein erstes Drehbuch aus dem Jahre 1995 vom äußerst erfolgreichen Film „Avatar – Aufbruch nach Pandora“, der erst 2009 in die Kinos kam, mit den zur damaligen Zeit vorhandenen technischen Gegebenheiten nicht in seinem Sinne umsetzbar war.⁶⁰ So trug er die faszinierende Geschichte noch über ein Jahrzehnt mit sich und verwirklichte in der Zwischenzeit andere packende Projekte, wie „Titanic“ (1997) oder seine 42 Folgen andauernde Fernsehserie „Dark Angle“ (2000-2002). Parallel dazu verlor er aber nie seine Vision von „Avatar“ aus den Augen und beschäftigte sich mit wegweisenden Verbesserungen beziehungsweise der Weiterentwicklung des ausgeklügelten Motion-Capturing-Verfahrens⁶¹ sowie tragbarer 3-D-Kameras, um seine Filmvision doch noch in die Tat umsetzen zu können. Ein denkwürdiger Schritt für den Technikenthusiasten Cameron.⁶² Denn schlussendlich hat sich das zeit- und selbstverständlich kostenintensive Aufschieben der Verwirklichung seines Films zumindest in allen wirtschaftlichen Belangen gelohnt und für eine neue 3-D-Revolution in der Kinolandschaft gesorgt.

Camerons Drehbuch basierte auf einer von ihm selbst frei erfundenen Geschichte. Keiner der eingebundenen Charaktere ging aus einer historischen oder real existierenden Person hervor. Ebenso war die Handlung weder von einer geschichtlichen oder wirklich geschehenen Begebenheit entlehnt, anders als es zum Beispiel bei einem Großteil der gedrehten Kriegsdramen der Fall ist. Die Auswahl der Vorlage hat einen erheblichen Einfluss auf den Fortgang des Projektes. Das Urheber- und Persönlichkeitsgesetz ist in diesen Fällen eindeutig geklärt. Stammt die Idee zum Film aus reiner Fiktion ist die Sachlage einfacher als beispielsweise bei einer Romanadaption, der Verfilmung einer Biografie, der Umsetzung eines Theaterstücks oder die Verwirklichung von Computerspielen, die erst seit kurzem in diese Kategorie hinzugefügt werden mussten, für die Kinoleinwand. Bei diesen sogenannten „Underlying Rights“⁶³ gilt es die Rechtsansprüche der jeweiligen Urheber, Autoren oder Nachfahren zu überprüfen. Ein Verfahren, welches sich am Verhandlungstisch zeitlich in die Länge ziehen und bei dem Kauf der daran geknüpften Filmrechte in Verbindung mit einem Verfilmungsvertrag für den Produzenten eine teure Angelegenheit werden kann⁶⁴. Brad Pitt zum Beispiel ließ sich die Möglichkeit Max Brooks' Horrormoman „Operation Zombie: Wer länger lebt, ist später tot“ aus dem Jahr 2006 zu verfilmen, rund eine Million US-\$ kosten.⁶⁵ Sein Film „World War Z“ feierte erst 2013 in den Kinos Premiere.

⁶⁰ Duncan u. Fitzpatrick. Avatar der Film - das Making of, 2010, S. 14.

⁶¹ Als Motion Capturing wird ein Verfahren zur Erfassung von Bewegungen unter der Zuhilfenahme von am Körper befestigten Sensoren, die an Computern analysiert und ausgewertet werden, bezeichnet. Anwendungen dieser Technologie finden sich in der Videospielbranche oder bei Animationsfilmen.

⁶² Duncan und Fitzpatrick 2010, S. 16, Stahl und Hofmann. Die Technik für den Dreh zu „Avatar“. TV DIGITAL: 14. Oktober 2009. Online im Internet: <http://www.tvdigital.de>.

⁶³ Jacobshagen. Filmbusiness: Filme erfolgreich finanzieren, produzieren und vermarkten, 2012, S. 132.

⁶⁴ Jacobshagen. Filmrecht - Die Verträge, 2008, S. 65.

⁶⁵ Borcholte. Debakel-Dreh "World War Z": Pleiten, Pech und Zombies. SPIEGEL ONLINE: Juni 2013. Online im Internet: <http://www.spiegel.de>.

Erste schriftliche Fixierung durch das Exposé

Nachdem die Rechtslage der verwendeten Idee für den filmischen Einsatz geklärt wurde, kann der Ideengeber damit beginnen ein Exposé anzufertigen. Ein Exposé ist eine bis zu drei Seiten lange und knappe Darstellung der Vision des Filmschaffenden. In umgangssprachlicher Form wird darin kurz erklärt um was es sich bei dem Film handeln soll, welche Akteure eine Rolle spielen sowie ein grober Handlungsstrang skizziert – was für Höhepunkte erwarten den Zuschauer, wie entsteht Spannung, welches sind die vorherrschenden gefühlsmäßigen Eindrücke. Mit diesem Entwurf wird die Idee zum ersten Mal wirklich greifbar. Das Filmkonzept lässt sich anschließend nicht nur diskutieren, sondern es sollte zudem auch kritisch in allen Belangen hinterfragt werden. Hauptsächlich dient es als Akquisitionshilfe, um bei potenziellen Geldgebern vorstellig zu werden. In der Hoffnung das Interesse von Förderern zu wecken, sollte das Exposé demnach auch Aufschluss darüber geben, mit welchem zeitlichen, finanziellen und produktionstechnischen Aufwand bei der Verwirklichung zu rechnen ist. Dass diese Angaben noch ziemlich ungenau sein werden, steht zu jenem Zeitpunkt außer Frage, aber die Finanziere muss an dieser Stelle das Konzept so gut wie möglich überzeugen, damit eine Beteiligung für sie in Frage kommen kann. Sie sollten auch abschätzen können, ob der Film nationales – eventuell sogar internationales – Kinopotenzial besitzt oder ob eine Veröffentlichung im TV-Format eine realistischere Alternative darstellt. Es ist zudem von Vorteil, wenn der Produzent bereits konkrete Vorstellung von der Besetzung der wichtigsten Rollen und des Regiestuhls hat. Eventuell besteht die Möglichkeit im Vorfeld, vor der Präsentation des Exposés, die Zusagen von Regisseur und Schauspieler am Projekt zu erhalten. Denn daraus ergibt sich eine nicht unerhebliche Rückendeckung für das geplante Vorhaben und zeugt davon, dass bereits andere namhafte Personen aus der Medien- und Filmbranche sich für die Realisierung des Films begeistern und einsetzen. Die zeitige Suche nach Interessenten schlägt sich somit auch auf die Erfolgswahrscheinlichkeit positiv aus.⁶⁶

Konkretisierung durch das Treatment

Dem Exposé folgt im Anschluss eine weitere ausführlichere Manifestierung der Geschichte in der Form eines sogenannten Treatments. Es enthält deutlich mehr Einzelheiten und Details zu den Charakteren und der Handlung als das Exposé. Im Idealfall sollte der Leser eines solchen Treatments auf 20 bis 40 Seiten den Film, wo die Figuren bereits lebendig in eine konkrete Handlung eingebettet werden, vor seinem geistigen Auge ablaufen sehen⁶⁷. Dazu werden zum Teil auch schon handlungswichtige Dialoge eingefügt, obwohl diese erst im darauffolgenden Drehbuch erforderlich sind. Mit der Treatment-Erstellung und auch schon mit der Produktion des Exposés fällt die Idee, welche die Handlung, die Orte und Charaktere beinhaltet, das erste Mal unter den Schutz des Urheberrechts und darf somit nicht ohne weiteres vervielfältigt werden.⁶⁸ Zu diesem Zeitpunkt im Voranschreiten des Projektes sollte die Frage nach der Regiebesetzung geklärt und die finanzielle Unterstützung weitestgehend gesichert sein, so dass ein angestellter und gleichzeitig ambitionierter Autor damit beginnen kann die erste Drehbuchfassung zu schreiben. Die Bedeutung des Produzenten tritt dabei besonders in den Vordergrund. Er fungiert nicht nur als Koordinator, Motivator und Vermittler, sondern tritt auch als die entscheidende treibende Kraft im Projekt auf. Nach der langen Stoffentwicklungsphase, die in der Regel keinem festen Zeitrahmen unterliegt, sollte er zudem die Mitarbeit am Drehbuch nicht allein Dritten überlassen. Schmidt-Matthiesen und Clevé halten in diesem Zusammenhang fest: „Ein Produzent, der an der Stoffentwicklung und Drehbucharbeit

⁶⁶ Vgl. Schmidt-Matthiesen u. Clevé. Produktionsmanagement für Film und Fernsehen, 2010, S. 40.

⁶⁷ Clevé 2004, S. 15.

⁶⁸ Wendling 2008, S. 14.

nicht teilnimmt, gibt die Grundlage seines wirtschaftlichen und auch künstlerischen Erfolgs in fremde Hände.“⁶⁹ Bastian Clevé geht in seinem Buch „Gib niemals auf“ von 2004 sogar noch einen Schritt weiter und zeigt durch seine Aussage das eventuell eintretende Konfliktpotenzial in der weiteren Zusammenarbeit im Team auf: „Nur zu gerne delegiert das so genannte ‚kreative Talent‘ – Autoren, Regisseur und Darsteller – Aufgaben wie Koordination, Finanzierungssuche, Kostenübernahme und Organisation an den Produzenten, wobei gelegentlich vergessen wird, dass der Produzent in mindestens dem gleichen Umfang wie das ‚kreative Talent‘ an der inhaltlichen und künstlerischen Ausgestaltung ‚seines‘ Films teilhat.“⁷⁰

3.1.1.2 Die Entwicklung des Drehbuchs

Einer der zentralsten Bestandteile in der Vorproduktion ist die Herstellung des Drehbuchs, ohne die wichtige darauf folgenden Schritte, wie die Drehplanerstellung oder eine detaillierte Kostenkalkulation nicht genau durchgeführt werden können. Selbstverständlich lässt sich zu diesem Punkt hinzufügen, dass ohne ein fertiges Drehbuch kein Spielfilm entstehen kann. Allerdings existieren auch Ausnahmebeispiele zu dieser Thematik. Beim Filmklassiker „Casablanca“ aus dem Jahre 1942 etwa, ließ der Produzent Hal Brent Wallis seinen Regisseur Michael Curtiz ohne fertiges Drehbuch mit dem Filmen beginnen⁷¹. Es folgte nach der Kinopremiere ein beachtlicher finanzieller Erfolg und der Erhalt der Oscars in den Kategorien „Bester Film“, „Beste Regie“ und ironischerweise sogar für das beste Drehbuch.⁷²

Die Arbeit am Drehbuch

Ein Drehbuch basiert auf dem Exposé, dem Treatment aber auch auf der schriftlich festgehaltenen Grundidee und wird zumeist in mehreren Fassungen erstellt. Die finale Version spiegelt den Bearbeitungszustand wider, wenn alle daran beteiligten Personen das Drehbuch als nicht mehr verbesserungsfähig betrachten. An den Drehbuchfassungen mit ihren oftmals drei bis sieben Überarbeitungsphasen⁷³ arbeiten zumeist der Drehbuchautor, der Produzent und der Regisseur, sollte dieser zu jenem Zeitpunkt schon fest stehen, gemeinsam bis die drehfertige Version vollendet ist. Den Regisseur am Schreibprozess mit einzubeziehen, ist im Projekt sehr hilfreich, denn „[e]in Regisseur, der nicht auch vollkommen hinter dem Drehbuch steht, ist nicht geeignet, dieses zu inszenieren.“⁷⁴ Allerdings besteht aus dem Blickwinkel der Teamzusammenarbeit sowie in der Hinsicht auf mögliche Schnittstellenproblematiken die Gefahr von Qualitätsmängeln und Effizienzkonflikten, welche sich durch den an dieser Stelle treffenden Spruch „viele Köche verderben den Brei“ auch in der Filmindustrie identifizieren lassen. Der Grund für die eventuell auftretenden Komplikationen ergibt sich anhand der zahlreichen am Projekt zwangsläufig involvierten Personen. Die diversen Mitentscheider aus den unterschiedlichen Abteilungen von der Produktion, Redaktion, Justizariat oder auch von der Lizenzabteilung können gelegentlich auch gegenteilige Zielvorgaben in den Vordergrund rücken. Denn während der Regisseur und die Autoren eine möglichst interessante und unterhaltsame Geschichte auf die Leinwand bringen wollen, muss sich der Produzent, als eigentlicher Projektinitiator und auch bisheriger Geldgeber, neben dem Ziel einen

⁶⁹ Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 41.

⁷⁰ Clevé 2004, S. 15-16.

⁷¹ Blumenberg 2004, S. 58.

⁷² Internet Movie Database. Academy Awards. Los Angeles, USA. 02. März 1944. IMDb. Online im Internet: <http://www.imdb.com>.

⁷³ Vgl. Jacobshagen 2008, S. 34; Blumenberg 2004, S. 58.

⁷⁴ Clevé 2004, S. 18.

herausragenden Film kreieren zu wollen, zusätzlich mit dem für seine weitere Existenz zwingend notwendigen ökonomischen Erfolg auseinandersetzen. Schlussendlich schlägt sich dieser negative Konflikt, bestehend aus Kommunikationsmängeln oder gegensätzlichen Zieldefinitionen oftmals im Endprodukt nieder.

Anforderungen an ein Drehbuch

Eine konkrete Richtlinie, in welcher Art und Form das Drehbuch verfasst sein muss, ist offiziell nicht festgeschrieben.⁷⁵ Klar im Vordergrund stehen allerdings einige handelsübliche Voraussetzungen, die in der Regel eingehalten werden sollten. Beginnend bei der klaren optischen Unterteilung zwischen „Was zu sehen sein soll“ und „Was zu hören sein soll“. Obendrein wird erwartet, dass sich das Drehbuch flüssig lesen und bearbeiten lässt. Die Aufspaltung in Dialog und Szeneninhalte dient in erster Linie der besseren Übersicht sowie der späteren Katalogisierung und Aufstellung der benötigten Technik, der Darsteller und anderem, für die Szene bedeutsamen, Equipments. Mittels eines Drehbuchvertrages, der zwischen der Produktionsfirma und dem Drehbuchautoren geschlossen wird, verpflichtet sich Letzterer mit dem Schreiben eines drehfertigen Drehbuchs, welches vom Auftraggeber zur Vertragserfüllung abgesegnet werden muss. Die Vorlagen für das Drehbuch gehen, wie weiter oben schon einmal erwähnt, hauptsächlich aus den Inhalten des Exposés sowie des Treatments hervor. Der Bearbeitungszeitraum fällt je nach Projekt unterschiedlich aus, Jacobshagen spricht von branchenüblichen drei Monaten zuzüglich der Überarbeitungen.⁷⁶ Bezüglich des Umfangs hat sich durchschnittlich ein Wert zwischen 90 und 120 Seiten ergeben. Diese Angaben lassen sich anhand der geplanten Filmlänge herleiten. Eine nachweislich erstaunlich korrekte Faustregel besagt, dass aus einer Drehbuchseite circa eine Minute fertiger Film resultiert.⁷⁷ Dünneren oder gar zu voluminösen Drehbüchern kommt somit eine besondere Aufmerksamkeit zuteil, da sie womöglich aufgrund ihres hohen beziehungsweise zu geringen Umfangs aller Wahrscheinlichkeit nach überarbeitet werden müssen. Ein zusätzlicher Aufwand mit dem der Produzent in seiner Zeitplanung rechnen muss. Unter Umständen gerät das Projekt noch vor dem Drehbeginn in arge Zeitnot, wenn sich zum Beispiel die für das Budget und die Veröffentlichungstermine des Films verantwortlichen Personen über den potenziellen Kinostart einig geworden sind und diesen als Meilenstein in ihrer Planung festsetzen. Drehbücher, die unter solch einem gewaltigen Zeitdruck fertiggestellt werden müssen, leiden demzufolge meistens an diversen Handlungslücken, farblosen Charakteren und einer lieblos erzählten Story.⁷⁸

Mit der finalen Fassung des Drehbuchs endet vorläufig die Entwicklungsphase. Ab diesem Zeitpunkt stehen die Berechnung der Herstellungskosten, das Anfertigen von Kalkulationen und die Finanzierungsstrategie im Vordergrund. All das wird im sogenannten Packaging zusammengetragen. Dieses geschnürte Gesamtpaket ist der Scheitelpunkt der Filmherstellung. Wird das Paket abgesegnet, kann mit dem Übergang in die Produktionsphase begonnen werden. Bei einer Ablehnung bleibt der Produzent in vielen Fällen allein auf den bisherigen Kosten sitzen. Diese sind im Entwicklungs- und Planungsstadium, wo prinzipiell noch kein verkaufbares Produkt entstanden ist, nicht unerheblich. Zum einen können Recherche-, Reise-, Büro- und Kommunikationskosten, Honorare für die Drehbuchautoren, Ausgaben für rechtliche Beratungen angefallen sein sowie eventuelle Optionsgebühren auf existierende Filmstoffe das verfügbare Budget des Produzenten schwer belasten. Aber neben den finanziellen Belangen ist auch die investierte Zeit als ein kostbares Gut für den Produzenten unwiederbringlich verloren gegangen.

⁷⁵ Vgl. Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 45.

⁷⁶ Jacobshagen 2008, S. 34.

⁷⁷ Vgl. Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 46.

⁷⁸ Vgl. Wendling 2008, S. 16.

3.1.1.3 Das alles entscheidende Packaging

Das Packaging bildet in allen Filmvorhaben einen der entscheidendsten Momente. Nach der in dieser Arbeit verwendeten Phasenbeschreibung des Filmherstellungsprozesses ist das Packaging zwar noch nicht der Übergang von der Vorproduktion in die Produktion, stellt aber ohne Zweifel den Punkt dar, an dem ein Projekt entweder weiter in die Tat umgesetzt werden kann oder ob es für einen undefinierten Zeitraum, schlimmsten Falls sogar endgültig, in die Produktionswarteschleife, in welcher sich bereits viele andere stillstehende Ideen befinden, verbannt wird. In den USA existiert die größte Ansammlung von ausgearbeiteten Filmstoffen, die es bisher noch nicht zu einer Realisierung geschafft haben. Sollte es in Hollywood demnach zu Engpässen an mangelnden Ideen kommen, können die für die Filmentstehung verantwortlichen Entscheider auf diesen Pool zurückgreifen.⁷⁹

Die minimalen Packaging-Anforderungen – damit eine Idee überhaupt als Gesamtpaket präsentiert werden kann – sind unter anderem ein Skript, welches in einem drehfertigen Zustand bereitliegen sollte, geplante oder sogar schon zugesagte Schauspieler und der Regisseur. Die Inhalte können variieren, da der Begriff Packaging aus dem Jargon der Filmbranche entstammt und dementsprechend ungenau definiert ist. Von Rimscha vergleicht in seinem Buch die Angaben zu den inhaltlichen Bestandteilen des Packaging einmal von den beiden Autoren und Produzenten Paul Mason und Dan Gold und andererseits von Bastian Clevé. Während erstere sehr genau ins Detail gehen und „script, budget, location sites with sketches or photographs, a suggested cast list, a treatment, bios of the key personnel, a marketing plan, production schedule, box office receipts of comparable movies“⁸⁰ als notwendige Inhalte des Pakets auflisten, bleibt Clevé recht allgemein und behauptet, in das Packaging gehören lediglich „Besetzung, Schlüssel-Stabbesetzung, Verwertung Verleih und Vertrieb“⁸¹. Festzuhalten ist, dass dem Paket sämtliche projektrelevanten Inhalte beigelegt sein müssen, die eine Entscheidung über den Fortgang des Filmvorhabens beeinflussen können.

Positive Auswirkungen haben unter anderem die Verwendung eines originellen Filmstoffs, welcher sich durch markante Alleinstellungsmerkmale hervorhebt, die anvisierten und im Idealfall bereits zugesagten Darsteller, der Regisseur, die gesicherte Filmfinanzierung sowie eine erfolgsversprechende Verwertungskette. Speziell bei der erwarteten Refinanzierungsstrategie werden oftmals keine Grenzen gesetzt. Merchandising ist an dieser Stelle eine sehr beliebte Form der Refinanzierung. Mit dem Vertrieb handelsüblicher Konsumgüter, wie zum Beispiel Kleidung, oder limitierten Sammelartikeln aber auch durch Videospiellizenzen und TV-Rechte soll das investierte Geld wieder erwirtschaftet werden. Dieses Bündel an überzeugenden Eigenschaften zusammenzutragen ist eine der entscheidendsten Tätigkeiten im Berufsbild des Produzenten und schafft es bei einem stimmigen Gesamtbild die notwendige Basis für eine angestrebte Filmrealisierung zu werden. Bereits seit den siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts gehört diese Aufgabe zu den Akquisitionsbemühungen des Produzenten. In dieser Zeit begannen die großen Filmstudios in Hollywood sich zunehmend aus dem internen Produktionsbetrieb zurückzuziehen und produzierten nicht mehr fortlaufend Filme, die am Publikum vorbei zogen. Damals war der Einfluss des Produzenten auf den Großteil der Arbeitsbereiche und letztendlich auch auf das Filmwerk größer als heute. Der entstehende Film trug zu meist seine Handschrift und nicht die des Regisseurs.⁸² Was daraus folgte war, dass nun jede neue eingereichte Idee einzeln genauestens auf ihre Potenziale betrachtet werden musste. Im Anschluss wurde darüber entschieden, ob sich der finanzielle Aufwand loh-

⁷⁹ Vgl. Wendling 2008, S. 15.

⁸⁰ von Rimscha 2010, S. 26.

⁸¹ Clevé in Zur Ökonomie der Unterhaltungsproduktion, 2008, S. 208.

⁸² Vgl. Blumenberg 2004, S. 55.

nen würde und ob das Projekt erfolgsversprechend sein könnte. Eine Übersicht von Inhalt, benötigten Personal und Finanzierung galt daraufhin als Entscheidungshilfe über die Umsetzung des Projektes. Von da an wurde das Konzept des Packaging weiter vorangetrieben und ist inzwischen im Herstellungsverfahren von Filmen fest etabliert, aber bis heute hat sich keine richtige oder erfolgsgarantierende Methode herauskristallisiert. Für den Produzenten steht das Packaging stets für den Spagat einen künstlerisch-kulturell hochwertigen Film zu produzieren und auf der anderen Seite auch damit Erfolg an den Kinokassen zu erhalten.

Mit der Bestätigung des Gesamtpakets wird die Finanzierung des Films vertraglich festgehalten. Der Produzent steht nun nicht mehr als alleiniger Finanzier für das Projekt gerade und kann mit seinem Team daraufhin mit der detaillierten Organisation des Vorhabens und der Erstellung der genauen Kalkulationen anhand des Drehplans und den Drehbuchauszügen beginnen.

3.1.1.4 Projektorganisation / Drehplanerstellung / Kostenkalkulation

Was auf die Packaging-Absegnung folgt, wird in der Filmbranche als „Greenlighting“ oder „Green Light“⁸³ bezeichnet und beschreibt die Freigabe für die eigentliche Produktion des Films. Dadurch dass nun die finanziellen Mittel vorhanden sind, die Regiebesetzung geklärt und das Drehbuch geschrieben wurde, gilt es anschließend in kurzer Zeit einen qualifizierten Mitarbeiterstab aufzubauen sowie den funktionierenden Produktionsbetrieb zu sichern. Für erfahrene Produzenten ist die Organisation eines Projektes in diesem Stadium Handwerksarbeit, welche in den Jahren der praktischen Tätigkeit erarbeiteten Regeln und einer definierten Ablaufmechanik folgt.⁸⁴ In erster Linie müssen Räumlichkeiten organisiert und die Produktionsbüros oder Ateliers darin einquartiert werden. Weiterhin erfolgen der Aufbau eines funktionierenden Kommunikationsapparates sowie die Einrichtung buchhalterischer Kreisläufe, welche die Kontrolle über den Einsatz des Budgets verwalten müssen. Je näher die Dreharbeiten rücken, desto umfangreicher wird die Anzahl der angestellten Mitarbeiter. Regelmäßige Meetings zwischen den zuständigen Abteilungsleitern sind ab diesem Zeitpunkt essentiell und unterstützen den Informationsaustausch über die Fortschritte der Drehvorbereitungen. Nur so ist es dem Produzenten möglich auf ungeplante Ereignisse rechtzeitig reagieren zu können. All jene Abläufe, die der Produktionsvorbereitung dienen, müssen vorab vertraglich mit den Angestellten festgelegt sein, um spätere Diskrepanzen vorzubeugen. Denn die genaue vorbereitende Planung ist der Garant für die optimale Umsetzung des Drehbuchs „in time in budget“⁸⁵.

Die Einhaltung der Zeit und der finanziellen Mittel ist der Produktionsfirma am wichtigsten, da die Dreharbeiten die kostenintensivste Position im Herstellungsprozess darstellen und bei unplanmäßiger Überschreitung unter ungünstigen Umständen ein nicht zu unterschätzendes Existenzrisiko nach sich zieht. Darum sind auch Änderungen am Drehbuch nur noch auf einer minimalen Ebene und im Dialogbereich möglich. Das Skript ist in dieser Phase die Hauptgrundlage für die weiteren Arbeitsschritte. Es muss nun primär auf die vorhandenen Drehorte als auch den Einsatz der Darsteller untersucht und in einen sogenannten Drehplan gebracht werden. Diese Analyse muss dem Prinzip folgen, wie der Dreh am ökonomisch sinnvollsten gestaltet werden kann. Auf dieser Arbeit, die festlegt wann was, mit wem, mit welcher Technik und mit welchen Requisiten auf Film gebannt werden soll, baut im Anschluss die Kostenkalkulation auf, welche wiederum die Ausgaben der einzelnen Positionen pro Tag bis ins kleinste Detail aufschlüsselt.

⁸³ Wendling 2008, S. 32.

⁸⁴ Vgl. Clevé 2004, S. 20.

⁸⁵ Ebenda.

Diese bedeutende Phase nimmt ebenfalls einen längeren Zeitraum in Anspruch, je nach Komplexität und Art des Drehbuchs können weitere drei bis sechs Monate verstreichen.

Der Drehplan als entscheidendes Element

Den Drehplan für einen abendfüllenden Spielfilm zu erstellen, erfordert ein hohes Maß an Übersicht, Organisation und ökonomischen Denkens. Als Schnittstelle zwischen Drehbuch und Kalkulation wird der Drehplan auch oftmals als „Masterplan der Filmherstellung“ angeführt – „Fehler, die in der Drehplanung gemacht werden, lassen sich in der späteren Produktion nur durch erhebliche Anstrengungen, Arbeit und Kosten auffangen bzw. ausgleichen.“⁸⁶ Seine Hauptaufgabe ist es den produktionstechnischen sowie organisatorischen Aufwand, der für die Umsetzung des Drehbuchs von Nöten ist, zu visualisieren. Erstmalig wird der tatsächliche Bedarf an Personal und Material für jede einzelne Szene abgeleitet und katalogisiert. Denn diese Informationen werden im Anschluss für die Kostenkalkulationen benötigt und stehen stellvertretend für die zentrale Rolle, die der Drehplan bei der Filmproduktion innehat. Es geht demnach nicht mehr um die Auflistung dramaturgischer Veränderungen innerhalb der Geschichte, sondern um die bestmögliche strategische Zusammenstellung aller im Skript vorkommenden Szenen unter der Berücksichtigung, dass diese in einer praktikablen Abfolge gedreht werden können. Dabei wird jedes einzelne Bild genauestens untersucht und alle wichtigen Details zu Ort, Personen, Zeit, Ausstattung, Technik und Material markiert. Mit der nötigen Sorgfalt, Aufmerksamkeit und Gründlichkeit muss an dieser Stelle gearbeitet werden, denn viel steht bei der Planung auf dem Spiel. Der vorgegebene Zeitrahmen für den Dreh dient als terminierte Grenze, die zwingend eingehalten werden muss. Und erst auf Basis des Drehplans, der gleichzeitig als Arbeits- wie auch als Kommunikationsgrundlage für die einzelnen Abteilungen dient, kann mit den verschiedenen Arbeiten der jeweiligen Produktionsressorts begonnen werden. Die Pläne sind auf die Abteilungen zugeschnitten und beinhalten neben den für alle Beteiligten gültigen Daten nur die Informationen, die für den Bereich relevant sind.

Eine Vorstufe des Drehplans sind die Drehbuchauszüge oder auch Vorpläne genannt. Sie enthalten zu den Szenen, Bildern und Motiven passende Details, sind stichwortartig gegliedert in zeit- und kostenrelevante Inhalte sowie den organisatorischen Bedarf. Teilweise werden die Drehbuchauszüge sogar schon visualisiert. Die hier aufgezeigten, aber noch nicht in einer dem Drehzeitraum entsprechende Reihenfolge geordneten Daten, werden dann in den Drehplan übernommen und produktionsoptimal sortiert. Für die Aktualität der Auszüge, ihre Zuteilung zu den jeweiligen Departments als auch für die Anfertigung ist die Regieassistentin verantwortlich. Typische Bestandteile aus einem Auszug sind beispielsweise Angaben zur Tageszeit, Szeneninhalte, Darsteller, Komparserie, Fahrzeuge, Tiere, Maske, Kamera, Technik, besondere Anmerkungen und natürlich die Szenennummer, ohne die der Auszug nicht genau zugeordnet werden kann. Sämtliche Drehbuchauszüge, die noch in ungeordneter und unstrukturierter Form vorliegen, ergeben schließlich in der perfekten organisatorischen Anordnung den fertigen Drehplan. Diese Ordnung wiederum ist abhängig von einigen Faktoren, welche sich in dramaturgische, zeitliche, räumliche, ökonomische und arbeitstechnische Vorgaben unterscheiden.⁸⁷ Es ist somit ziemlich unmöglich die Szenen aus dem Drehbuch in der Reihenfolge zu drehen, wie sie der Handlungsverlauf vorgibt, oder sie gar beliebig aneinander zu reihen. Dies nicht zu beachten, würde die Produktionskosten noch weiter in die Höhe treiben und entspricht keinem strategisch ökonomischen Denken. Hinzu kommen Ausgaben, die unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten wesentlich günstiger erscheinen, aber unter Umständen eine Beeinträchtigung der künstlerischen Ansprüche des Regisseurs

⁸⁶ Wendling 2008, S. 33.

⁸⁷ Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 50.

verursachen. Hier gilt es vermittelnde Kompromisse zwischen den Beteiligten zu schließen, denn nicht jeder Regisseur versteht die Risiken und Bedenken eines Produzenten so wie der amerikanische Filmmacher Sidney Lumet: „Wenn ich an einem Set mehr als zwei Tage drehen muss, ist es meist wirtschaftlicher im Studio zu arbeiten, weil der Stab, den man am Set braucht, so groß ist.“⁸⁸ Den finanziellen Spielraum einzuhalten ist in der Drehplanerstellung das höchste Gebot und ist von den eben genannten Faktoren abhängig.

Anforderungen an den Drehplan

Im Verlauf der Filmhandlung kann es zum Beispiel zu häufig auftretenden Zustandswechsel der Motive kommen – etwas Altes ist plötzlich wieder wie neu, ein Raum ist völlig heruntergekommen und im Anschluss frisch renoviert oder es findet einfach ein Tag-Nacht-Wechsel statt. Veränderungen der Zustände sind während der Dreharbeiten stets mit Kosten verbunden und sollten deshalb so gering wie möglich gehalten werden. Ein häufiger Wechsel der Tageszeit wird darum selten in chronologischer Reihenfolge gedreht. In der Regel werden die Nachtszenen und die Tagesszenen getrennt voneinander an einem Stück und ohne Wechsel aufgezeichnet.

Des Weiteren existieren zeitliche Vorgaben, welche sich meist durch äußere Einflüsse kennzeichnen, wie beispielsweise Feiertage, die in der Drehphase liegen, Reisezeiten von Teammitgliedern oder die Verfügbarkeit von Darstellern.

Räumliche Vorgaben müssen ebenfalls betrachtet werden, denn oft ist es der Fall, dass im Drehbuch Orte direkt namentlich erwähnt sind. Das können unter anderem bekannte Bauwerke sein oder auch markante Landschaften oder gar andere Länder. Die Einteilung des Drehplans in Blöcke, an denen die jeweiligen Szenen gedreht werden sollen, ist eine Möglichkeit Zeitverluste zu unterbinden. Zudem ist es eine finanzielle Belastung zwischen mehreren Örtlichkeiten wiederholt hin und her reisen zu müssen.

Aus ökonomischer Sicht wird ebenso versucht die Kosten und den Zeitaufwand so gering wie möglich zu halten. Darsteller werden in Blöcken gebucht, Massenszenen zusammenhängend gedreht, Stunts lediglich auf ein paar Tage gelegt oder Drehorte am Stück abgearbeitet. Hierbei gibt es viele Varianten Geld zu sparen, aber nicht immer ist so etwas aufgrund der vielen eben genannten Vorgaben möglich.

Zum Schluss existieren noch arbeitstechnische Vorgaben, wie das Tagespensum, in dem festgelegt wird, maximal zehn Stunden am Tag zu drehen. Wurden auf einen Tag mehrere Drehorte eingeplant, müssen Auf- und Abbauzeiten sowie der Mitarbeiter- und Darstellertransport einkalkuliert sein. Unter diesen Bedingungen die beste Lösung zu finden ist eine der Kernaufgaben in der Vorproduktion. Abschließend ergibt sich für die Arbeitsorganisation sowie die Budgetplanung der einzelnen Abteilungen, wie Regie, Licht, Ausstattung, Maske, Casting eine fest verbindliche Grundlage, auf der auch diskutiert werden darf, um Problemstellen ausfindig zu machen.

Die Ermittlung der Kosten auf Basis des Drehplans

Ohne den ausführlichen Drehplan mit all seinen detaillierten Einzelheiten zu der benötigten Ausrüstung und zeitlichen Einsatz von Material als auch Personal kann keine ordentliche Kalkulation vorgenommen werden. „Die Kalkulation ist die Grundlage für jede Form der Filmherstellung und sollte daher immer gründlich und genau erstellt werden, denn die größte Kunst ist nicht realisierbar, wenn die Kosten nicht eingehalten werden können.“⁸⁹ Selbst wenn die finale Drehplanfassung noch nicht vorliegen sollte, ist ein Produ-

⁸⁸ Lumet in Making of... : wie ein Film entsteht, 2004, S. 216.

⁸⁹ Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 58.

zent in der Lage aus der bisherigen Version, sofern alle kalkulationsrelevanten Komponenten integriert wurden, den grundsätzlichen Bedarf für die Produktion zu erfassen. Bei der Organisation sollte aber dennoch nie vom optimalen Fall ausgegangen werden. Denn gerade im Filmbusiness treten trotz der besten und durchdachtsten Planung immer wieder unvorhersehbare Ereignisse ein, die das Projekt in den Kosten und der Zeit zurück werfen. Diesen Gesichtspunkt gilt es besonders bei der Anfrage zu den finanziellen Mitteln mit einzukalkulieren. Zwar sollte der monetäre Bedarf für jede einzelne Position schlüssig und eindeutig für die Geldgeber dargestellt sein, aber einen gewissen Handlungsspielraum bei der Produktion zu haben, gibt dem Produzenten und schlussendlich dem Regisseur zusätzliche gestalterische Möglichkeiten für die Inszenierung sowie die Chance auf eventuell eintretende Risiken zu reagieren. Ein Mittelweg muss somit gefunden werden, der die Sicherstellung des Budgets gewährleistet und die kreative Umsetzung der Geschichte nicht beeinträchtigt. Das gesamte Projekt mit all seinen individuellen Facetten über einen so langgezogenen Zeitraum im Blick zu behalten, grenzt an das Unmögliche und setzt den Einsatz von zeitlichen und finanziellen Puffern, durch die Probleme aufgefangen werden und den Projektfortschritt dadurch nicht weiter beeinflussen können, voraus. Bei der genauen Kostenkalkulation spielen somit nicht nur die Drehplaneinteilung in zeitliche, räumliche, dramaturgische sowie ökonomische Aspekte eine Rolle, sondern auch die festgelegte Anzahl der Drehtage ist von entscheidender Bedeutung. Diese wiederum unterscheiden sich jeweils von dem zu produzierenden Endprodukt und der Dimension des Projektes. Während bei Fernsehspiel Filmen die Produktionsrahmen, welche von den beauftragten Sendern individuell festgelegt werden, vorgegeben sind, müssen die verantwortlichen Personen bei Kinofilmen differenzieren. Hier existieren keine die Produktionszeit betreffende Normen. Eine Vorgabe richtet sich immer nach dem Inhalt und dem Budget.

Ebenfalls haben häufige Drehortwechsel und Reisezeiten einen enormen Einfluss auf die Termin- und Kostenplanung. So wird abhängig in welcher Phase sich das Projekt befindet eine Vor-, Zwischen- und Nachkalkulation erstellt. Die Vorkalkulation in der Frühphase des Herstellungsprozesses beruht größtenteils auf Schätzungen, die unter anderem aus den gesammelten Erfahrungswerten der Teilnehmer bestehen, die dem Genre geschuldet sind oder dem reservierten Sendeplatz. Die genaue Kalkulation, die das Budget für das Projekt letztendlich festlegt, basiert wie bereits mehrfach erwähnt auf den detaillierten Informationen aus der Drehplanung. Zur Unterstützung der Produktionssteuerung während der Drehphase sowie der Nachbearbeitung dient die Zwischenkalkulation. Zum Abschluss des Projektes, wenn ein direkter Vergleich zwischen der Planung und den tatsächlichen Ausgaben gezogen wird, findet eine Nachkalkulation statt, die dem Austausch sowie dem Erfahrungsaufbau für zukünftige Vorhaben behilflich ist. Die Kalkulation sollte also unter anderem auch für die spätere Gegenüberstellung folgende Merkmale beinhalten: eine nachvollziehbare Auflistung sämtlicher Kosten, welche der zutreffenden Finanzierungsform angepasst wurden, des Weiteren muss mit einem finanziellen Spielraum, der dem Produzenten Platz zum Reagieren auf unvorhergesehene Situationen lässt, gerechnet werden. Nur so ist ein die Produktion begleitendes Controlling möglich, welches das Übersteigen der Kosten während der Filmherstellung über das Budget verhindern soll.

3.1.2 Die Drehphase und Postproduktion

Mit dem Beginn der Vorbereitungen für die erste Szene, die mit einer Filmkamera gedreht werden soll, startet die bedeutende Drehphase. Ab diesem Moment bis zum letzten abgedrehten Motiv zeigt sich wie effizient die Planungen im Vorfeld für die wohl aufwändigste sowie kostenintensivste Phase der Filmherstellung durchgeführt wurden. Die Eintrittswahrscheinlichkeit und Folgeschwere produktionsverzögernder Risiken ist hier

besonders hoch. Aber auch mit der bestmöglichen Vorsorge und reichhaltiger Erfahrung lässt sich das Risikopotential lediglich verringern, jedoch nicht vollends ausschließen, so dass die Produktionsmitglieder ständig mit Überraschungen und Veränderungen im Ablauf rechnen müssen. „Keine Dreharbeiten laufen jemals so ab, wie sie ursprünglich geplant waren.“⁹⁰ So kann es beispielsweise dazu führen, dass Zusatzarbeiten, Überstunden, Sonderzuschläge die zuvor mühsam errechnete Kostenkalkulation nahezu unbrauchbar machen und den Produzenten in arge finanzielle Notstände treiben. Umso wichtiger ist in prekären Situationen wie diesen das professionelle Verhalten der Filmcrew, welches in dieser Phase zwingend den Anweisungen des Regisseurs Folge zu leisten hat. Er ist am Set die tonangebende Persönlichkeit und muss unter dem enormen Zeit- und Kostendruck ein hohes Maß an Disziplin von seinen Mitarbeitern abverlangen können. Selbst der Produzent hat in diesem Abschnitt kaum noch Einfluss auf Ereignisse, die gegen die Vorstellungen des Regisseurs tangieren.

Zu diesem Zeitpunkt zeigt sich wie geeignet die Wahl des Regisseurs als künstlerische Mitte⁹¹, welche von dem zuständigen Produzenten zum Teil auch auf Basis einer gut funktionierenden Zusammenarbeit ausgelegt sein sollte, für das Projekt getroffen wurde. Probleme, die während der Vorbereitungsphase noch überspielt werden konnten, treten im täglichen Drehstress zumeist offen zu Tage. In der Filmbranche ist dieses Zusammenprallen von Egos sehr häufig der Fall und bereitete schon vielen Filmprojekten arge Schwierigkeiten, die auch darin gipfelten, dass Dreharbeiten vorzeitig zu Ende gingen. Dabei sind es nicht immer nur Regisseure, sondern auch besonders aus dem Rahmen fallende Schauspieler, welche am Set ein konsequent angewendetes Krisenmanagement erfordern. Eines der wohl bekanntesten Negativbeispiele zu dieser Thematik ist womöglich der 1991 verstorbene deutsche Schauspieler Klaus Kinski, der für seine Exzentrik, seine Wutausbrüche, aber auch für seine genialen darstellerischen Leistungen berühmt war. Beim Dreh von Werner Herzogs „Fitzcarraldo“ aus dem Jahr 1982 gelang es dem Regisseur zum wiederholten Mal nur mit Mühe und Not seinen Hauptdarsteller wieder zur Raison zu bringen, nachdem unter anderem jemand sein Haar angefasst hatte oder er sich lautstark mit dem Produktionsleiter Werner Saxer über Trivialitäten stritt und mit wüsten Beleidigungen um sich warf.⁹² Ein solches Verhalten wirkt sich selbstverständlich negativ auf die Produktion aus, denn das Zusammenspiel im Team geht verloren. Während der Drehphase ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Crewmitglieder vom Tonmeister, über den Darsteller bis zum Regisseur mit ihrer Arbeit an dem Film ein sogenanntes „Wir-Gefühl“ vermittelt bekommen und das Endprodukt mit einem gewissen Stolz betrachten sollten.⁹³ Wird allen Beteiligten diese positive Haltung vermittelt, kann der Regisseur als Entscheider am Set auch viel ungezwungener agieren, was sich im Anschluss auf die Set-Harmonie niederlegt und letztendlich am Schauwert des Films erkennen lässt.

Auf die Dreharbeiten folgend, schließt sich die Postproduktionsphase an, in der die einzelnen aufgenommenen Szenen zu einem finalen Film zusammengeschnitten werden. Der Übergang zwischen den beiden Phasen ist dabei recht fließend. Im Allgemeinen ist es ratsam bereits während der Drehphase mit dem Grobschnitt zu beginnen. Zu jenem Zeitpunkt ist der Aufwand für eventuell notwendige Nachdreharbeiten am günstigsten, da sowohl die Darsteller, die Filmcrew und die Kulissen noch verfügbar sind und schneller für einen außerplanmäßigen Nachdreh mobilisiert werden können.⁹⁴ Mit dem Grobschnitt erst nach dem kompletten Dreh zu beginnen ist äußerst riskant. Entdeckt der Cutter oder der Regisseur Szenen, die aus unterschiedlichen Gründen unbrauchbar sind und somit

⁹⁰ Clevé 2004, S. 21.

⁹¹ Blumenberg 2004, S. 89.

⁹² Herzog u. Stipetic . Mein liebster Feind. DVD, 1999.

⁹³ Vgl. Blumenberg 2004, S. 94.

⁹⁴ Vgl. Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 229.

erneut gedreht werden müssen, steigen die Projektkosten durch die erneute Organisation des Drehteams und der Darsteller massiv an. Können solche Ausgaben budgettechnisch nicht mehr erbracht werden, sind die weiteren Verfahrensmöglichkeiten sehr gering. Entweder wird die Szene aus der Story gestrichen oder der Regisseur muss sich damit abfinden, die missglückte Aufnahme doch einzusetzen. Sind in dem Film zusätzlich viele computergenerierte Effekte involviert, kann es auch passieren, dass die Postproduktion der teuerste Abschnitt im Herstellungsprozess wird. Grade bei actionlastigen Handlungen wird oftmals auf Effekte und Explosionen zurückgegriffen, die vielleicht in ihrem Herstellungsprozess nicht zwingend billiger und weniger zeitaufwendig sind, dafür aber das Risiko von Verletzungen deutlich reduzieren. Wichtig ist in solchen Fällen für die Erstellung der Drehpläne und der Organisation des weiteren Verlaufs die Beteiligung des Effects-Supervisors bereits weit vor Beginn der Dreharbeiten, denn die realen Aufnahmen von Darstellern und Orten müssen mit der digitalen Postproduktion in Einklang gebracht werden. Inzwischen nimmt die CGI-Bearbeitung⁹⁵ einen derart bedeutsamen Einfluss in der Filmherstellung ein, dass sie oftmals separat kalkuliert werden muss und damit sogar „eine eigene Produktion innerhalb der Produktion“⁹⁶ darstellt. Des Weiteren erfolgt in der Nachbearbeitung nicht nur die visuelle Manipulation ausgewählter Szenen, sondern auch die gesamte Akustikarbeit. Vertonung, Synchronisation sowie die musikalische Untermalung sind hier die aufwendigsten Tätigkeiten. Sind all diese Tätigkeiten zusammen addiert, dauert die Schnittphase eines Films zumeist mehrere Monate an und endet mit der Abnahme der finalen Fassung durch den Auftraggeber.

3.1.3 Die Verwertungsphase

Wie bereits zu Beginn der Arbeit erwähnt wird der Verwertung des Films an dieser Stelle nur eine geringe Aufmerksamkeit zu Teil, da in diesem Abschnitt die eigentliche Herstellung mit all ihren integrierten Risiken und der zuvor durchgeführten umfangreichen Planung abgeschlossen ist. Aus der Sicht des Projektmanagements lässt sich hier nur ein geringer Handlungsbedarf erkennen. Nach dem Schnitt als auch der Vertonung wurde das Filmprojekt fertiggestellt und wird in dieser Phase ausgewertet und stufenweise refinanziert. Dabei durchläuft ein Film in den häufigsten Fällen mehrere Absatzwege. Einerseits erfolgt die Veröffentlichung im Kino, der anschließende Verleih und Verkauf auf DVD oder Blu-ray, die Premiere im Bezahlfernsehen und danach auch in der öffentlich zugänglichen Fernsehlandschaft. Heutzutage erscheinen Filme zudem vermehrt auf kostenpflichtigen Onlineportalen. Neben den eben aufgezählten Veröffentlichungsvarianten existieren weiterhin gewinnbringende Erwerbsmöglichkeiten, die aus den Produkten rund um den Film produziert werden. Zu diesen werbewirksamen Produkten gehören unter anderem die Filmmusik, Printartikel und Computerspiele. Die Palette an Merchandisingangeboten ist hierbei recht vielseitig und in so ziemlich jede Richtung erweiterbar. Vieles hängt davon ab in welchem Genre der Film spielt und an welche Zielgruppe er sich richtet. Ein Großteil dieser Fragen sollte zudem bereits in der Vorproduktion besprochen worden sein, denn im Packaging werden Refinanzierungsstrategien sowie Vermarktungschancen verlangt. Auch sie tragen zum potentiellen Erfolg des Films bei und das teilweise über mehrere Jahre hinweg.

⁹⁵ CGI ist die Abkürzung für Computer-Generated Imagery und bezeichnet Bilder, Grafiken, Simulationen sowie Animationen in Filmen, die mittels computergesteuerter Software generiert werden.

⁹⁶ Clevé 2004, S. 168.

3.2 Entscheidungsträger und Interessengruppen in der Filmproduktion

Das Interesse ein interessantes und möglichst gewinnbringendes Produkt herzustellen wird selbstverständlich von den meisten Personen und Personengruppen in einem Projekt bevorzugt, allerdings treten in der Filmherstellung mehrere Gruppierungen zusammen, die unterschiedliche Ambitionen in das Vorhaben einfließen lassen. Um kurz einen Überblick zu verschaffen, wer in der Filmbranche welcher Aufgabe nachgeht und dazu in der Lage ist das Projekt aktiv zu beeinflussen, werden in diesem Abschnitt zur groben Orientierung drei bedeutende Berufsfelder näher erläutert, die in den folgenden Kapitel noch öfters Erwähnung finden. Festzuhalten sei aber an dieser Stelle, dass es eine Vielzahl von Interessenten gibt, deren bloße Auflistung bereits den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde. Aus diesem Grund wird hier lediglich auf die tonangebendsten Parteien eingegangen, die am ehesten in der Lage sind den Fortschritt eines Filmprojektes aktiv zu behindern, abzubrechen oder begünstigen können.

3.2.1 Der Produzent

Wer den Beruf eines Film- und Fernsehproduzenten ausübt, wandelt stets an einem Scheideweg zwischen Kunst und Kommerz.⁹⁷ Welchem der beiden Interessen er mehr Bedeutung beimisst, liegt stets an ihm selbst. Die einmal getroffene Entscheidung führt allerdings unter Umständen entweder zu einem finanziellen oder zu einem künstlerischen Erfolg. Einen Mittelweg zu finden, der beide Absichten in sich vereint, ist eine der vielen Aufgaben in diesem Beruf, denn nur dadurch kann er sich weiter mit Erfolg in dem Geschäft behaupten. Doch reicht dies bei Weitem nicht aus. Vorzugsweise muss ein Produzent bestimmte Charaktereigenschaften, Talente sowie nötiges Fachwissen mitbringen. Ein unternehmerischer Gedanke ist in erster Linie gefragt, ohne den ein Film wahrscheinlich nur eine vielversprechende Geschichte auf einem Blatt Papier bleibt. Denn Produzenten tragen eine hohe Verantwortung und gehen mit jedem Projekt enorme Risiken ein, die ihnen wirtschaftlich sowie reputativ erhebliche Schäden zufügen können. So tritt neben den unternehmerischen Gedanken auch eine gewisse Marktkennntnis hinzu, um Abwägungen zu treffen, ob die Umsetzung einer Story in ein audiovisuelles Medium lukrativ erscheint. Diese Überlegungen verschmelzen im Anschluss mit dem Gedanken ein künstlerisches Produkt herstellen zu wollen, für das der Erhalt von Ehre, Anerkennung und Auszeichnungen als Zielstellungen vertreten sind. Leidenschaft stellt dabei ein zwingendes Muss für die langwierigen Vorhaben eines Produzenten dar, bei denen er als treibende Kraft zusätzlich steuernde, organisatorische und planerische Funktionen innehat.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Produzententätigkeit mit vielseitigen Aufgaben angereichert ist und innerhalb der Projekte neben den eben aufgezählten Anforderungen auch hinzukommend ein finanzielles Verständnis, Führungskraft, Menschen- und Selbsterkenntnis gefragt sind. Aus diesem Aufgabenkatalog resultierend und dem dazugehörigen Leistungs-, Zeit- als auch finanziellem Druck zugrundeliegend, ergibt sich ein Berufsbild, mit dem extrem hohe psychische sowie physische Belastungen einhergehen.

⁹⁷ Vgl. Iljine u. Keil 2000, S. 102.

3.2.2 Der Regisseur

Regisseure sind für die künstlerische Leitung der Produktion verantwortlich und sollten bereits sehr früh als Teil des Projektes feststehen. Denn er ist im Grunde ein aussagekräftiges Argument, wenn es um die Präsentation des Packages geht. Seine Reputation bringt einen erheblichen Beitrag für die Vermarktung des Films, einen Einfluss auf das Drehbuch sowie für die Wahl von Cast und Crew. Da der Regisseur zumeist vom Produzenten selbst gewählt beziehungsweise angefragt wird, müssen von Beginn an die gemeinsamen Ziele im Vordergrund stehen, da sie die Basis für das kollegiale Arbeiten im künstlerischen wie wirtschaftlichen Bereich über die gesamte Projektlaufzeit ausmachen. In der Regel sorgt sich ein Regisseur aber um die kreative Umsetzung des Drehbuchs und bestimmt nur selten Tätigkeiten, die mit der Planung, Organisation und Finanzierung des Projektes zu tun haben. Allerdings gibt es diesbezüglich Ausnahmen, wie der britisch-amerikanische Regisseur und Produzent Christopher Nolan. Er führte bei drei erfolgreichen Batman-Verfilmungen die Regie. Der Produzent dieser Comicadaptionen, Charles Roven, nannte Nolan einmal „[...] den ‚Tod des Produzenten‘. Man findet das selten, dass man mit einem Regisseur zusammenarbeitet, der eine Vision hat und dann alles so umsetzt, wie er es dir prophezeit hat. Chris hat immer das getan, was er sich vorgenommen hatte – oder er hat sich fast umgebracht bei dem Versuch, genau das zu tun, was er sich vorgenommen hatte.“⁹⁸ Ein Regisseur, den sich jeder Produzent für sein Projekt wünscht.

3.2.3 Der Herstellungsleiter

Herstellungsleiter sind, wie die Bezeichnung des Berufes bereits andeutet, in einer leitenden Tätigkeit, die vor allem den monetären Sektor der Filmherstellung betrifft, bei einem Filmprojekt aktiv. Sie planen und überwachen sämtliche finanzielle Vorgänge, von der Kalkulation über die Finanzierung und schließlich zur Endabrechnung. Ihr Wirken erfordert eine intensive Zusammenarbeit mit dem Produktionsleiter.⁹⁹ Beide sind gegenüber dem Produzenten zur Einhaltung des gesamten zur Verfügung gestellten Budgets verantwortlich.¹⁰⁰ Weiterhin befasst sich die Herstellungsleitung mit den Produktionsterminen, welche auch die Fertigstellung- sowie Auslieferungsverbindlichkeiten beinhaltet. Es wird deutlich, dass sich diese Tätigkeit vorwiegend aus planerischen und organisatorischen Elementen zusammensetzt, die hauptsächlich die Themen Budget, Kosten und Finanzen kontrollierend steuern. Aber auch im Bereich Personalmanagement sind Herstellungsleiter tätig und regeln größtenteils die Aus- und Weiterbildungen. Wer diesen Job ausführen möchte, sollte über eine große Produktionserfahrung verfügen,¹⁰¹ stressresistent und ausgeglichen sein, aber eben gleichzeitig auch die nötigen Führungsqualitäten bei der Bewältigung der täglichen Anforderungen besitzen.

⁹⁸ Duncan, Pourroy u. Kidd. Batman - das Making-of der Dark-Knight-Trilogie, 2012, S. 156.

⁹⁹ Siehe Kapitel 3.2.4 Der Produktionsleiter.

¹⁰⁰ Iljine u. Keil 2000, S. 106.

¹⁰¹ Ebenda S. 107.

3.2.4 Der Produktionsleiter

Während der Herstellungsleiter mehr mit den kaufmännischen Angelegenheiten rund um die Filmproduktion beschäftigt ist, trägt der Produktionsleiter primär die Sorge Drehzeiten und das Budget einzuhalten sowie die bestmögliche Qualität zu erreichen. Dabei untersteht er direkt dem Produzenten und handelt mit voller Handlungsvollmacht über alle vier Phasen des Herstellungsprozesses stellvertretend in seinem Namen. Sein Aufgabenrepertoire bezüglich Planungstätigkeiten, Durchführungsüberwachung und Kontrollen ist vielfältig. Ein Großteil des Erfolges der Arbeit eines Produktionsleiters hängt von seinem „natürlichen Partner“¹⁰² – dem Regisseur – ab. Denn während der Organisation, Überwachung und Vorausplanung, speziell in der Drehphase, sind Konflikte bezüglich vorhandener Umsetzungsfragen zwischen ihm und dem Regisseur oftmals unausweichlich. Da die Produktionsleitung als Schnittstelle zwischen den künstlerischen Ansprüchen der kreativen Seite und dem kaufmännischen Kalkül der gewinnorientierten Interessensvertreter als Vermittler fungiert. So zählen in diesem Beruf also nicht nur fachliche Kompetenzen zur Steuerung sämtlicher organisatorischen, monetären als auch technischen Kriterien, sondern ebenso soziale Fähigkeiten, wie Verständnis, Verhandlungsgeschick und Deeskalationseigenschaften. Ein komplexer Aufgabenbereich, ähnlich gleich dem eines Herstellungsleiters, zur Schaffung eines Überblickes zum aktuellen Stand und Fortschritt aller Vorgänge und Aktivitäten der gesamten beteiligten Mitarbeiter.

¹⁰² Ebenda.

4 Das Vorgehen im Projektmanagement

In der Durchführung von Projekten haben sich im Laufe der Zeit verschiedene Modelle und Methoden entwickelt, die sich lediglich in ihrem Einsatzfeld und der Art des zu Grunde liegenden Vorhabens unterscheiden. Zum Beispiel wird in speziellen Branchen, in denen die Projekte stets auf einer ähnlichen Struktur aufbauen, ein zumeist vorgegebenes Vorgehensmodell verwendet. Im Bereich der Softwareentwicklung sowie bei Projekten der öffentlichen Hand findet sich ein häufiger Einsatz des sogenannten V-Modells¹⁰³. Aber auch Kombinationen von klassischen Modellen sind heutzutage wegen einer sich häufig dynamisch entwickelten Projektumgebung, die eine permanente Anpassung an das Projektumfeld notwendig macht, durchführbar – es wird diesbezüglich von hybriden Vorgehensmodellen gesprochen¹⁰⁴. Und ohne sich nun in Einzelheiten und Details der eben angeführten Modelle zu verlieren, kann deren vorherrschende gemeinsame Intension festgehalten werden. Denn was diese Vorgehensmodelle alle vereint ist ihr gemeinschaftliches Ziel die Vorhaben übersichtlicher zu gestalten, durch Planung und Organisation die Komplexität der Unternehmung zu senken und eine transparente Sichtweise auf die vorliegenden Aufgaben zu schaffen. Der gesamte Entwicklungsprozess soll dabei immer mit dem Blick auf die Hauptziele – Budgeteinhaltung, Termintreue, Qualität, Ergebnis – optimiert werden. Dabei liefern sie den projektbeteiligten Planern ein Grundgerüst, auf dem sich als Orientierungshilfe ein optimales Bearbeitungskonzept ergeben kann, welches den kompletten Projektlebenszyklus durchzieht und unterstützend auf ihn einwirkt.

Im Projektmanagement wird, wie bereits an mehreren Stellen in dieser Arbeit erwähnt, bezüglich der Abschnitte und Stationen des Projektablaufs von Phasen gesprochen. Die Einteilung in Projektphasen dient in erster Linie der Kontrolle des Fortschritts und der Aufspaltung der anfallenden Arbeiten in Teilpakete. Einer Vorgehensweise vom „Groben zum Detail“¹⁰⁵ muss hierbei in Hinsicht auf die wirtschaftliche Durchführbarkeit besonders hohe Beachtung gelegt werden, denn nur mit dieser Herangehensweise ist es möglich während des Planungsprozesses die zunehmende Konkretisierung jedes einzelnen Arbeitsschrittes zu gewährleisten. Es erfolgt demnach zu Beginn eines solchen phasenweisen Ablaufs die Definition der größten Hauptabschnitte, welche mittels bestimmter Entscheidungssituationen untereinander verknüpft sind. Die Anzahl sowie die Bezeichnung jener Phasen sind projektabhängig und sollten zweckmäßig als auch unmissverständlich gewählt sein, um Unklarheiten in den Begrifflichkeiten aus dem Weg zu gehen. In der Regel folgt diese Abgrenzung einem immer wiederkehrenden Schema. Jürg Kuster benennt in seiner Version des Phasenmodells, das für die Bearbeitung eines Problems verwendet werden kann, seine Etappen wie folgt: Initialisierung, Vorstudie, Konzept, Realisierung und Einführung.¹⁰⁶ Aus dieser Unterteilung geht hervor, dass sich die Phaseninhalte klar voneinander abtrennen lassen und durch das Setzen von Meilensteinen beziehungsweise von Korrekturpunkten aufeinander aufbauen. So kann vor einer Folgephase über die weiterführenden Tätigkeiten entschieden sowie zusätzliche Entwicklungsrichtlinien genehmigt werden. Gleichzeitig erfolgt zu der bereits vorhandenen logischen inhaltlichen Trennung zwischen den unterschiedlichen Phasen auch eine zeitliche. Die dadurch entstehenden gut überschaubaren Teilabschnitte dienen somit dem Werdegang einer vorausschauenden Problemlösungsfindung. Hier muss hinzufügend

¹⁰³ Vgl. Friedrich. Das V-Modell XT, 2009, S. 2.

¹⁰⁴ Vgl. Linssen, et al. Integration von Vorgehensmodellen und Projektmanagement, 2010. S. 49.

¹⁰⁵ Litke 2007, S. 26.

¹⁰⁶ Kuster, et al. 2006, S. 15.

darauf hingewiesen werden, dass eine optimale Unterteilung sowie eine geeignete Anzahl der Phasen als auch die Garantie der reibungslosen formellen Abwicklung nicht existiert, denn zu viele Variablen, wie Art und Umfang, Risiko, notwendige Grundlagen und Wichtigkeit des Projektes haben in abweichender Bedeutung und Wahrscheinlichkeit einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das Vorhaben. Hinzu kommen im personellen Bereich aus dem Team, der Projektleitung oder den Investoren sowie verantwortlichen Auftraggebern die diversen menschlichen Temperamente inklusive der jeweiligen mitgebrachten Eigenarten, die natürlich ebenfalls im Pro- und Kontrabereich auf das Projekt einwirken. Selbstverständlich haben auch je nach zugehöriger Hierarchieebene die Geltungsbedürfnisse einzelner Personen mitunter einen entgegenarbeitenden Effekt auf das Unternehmen.¹⁰⁷

Wo es bei kleineren Projekten, die zumeist mit einer geringeren Anzahl an Phasen und weniger Formalismus auskommen, in der Regel seltener zum Einsatz von Krisenmanagement kommt, kann es in umfangreicheren Vorhaben mit vielen unterschiedlichen Parteien, Abteilungen und Kompetenzen durchaus Diskrepanzen geben, welche sich über kurz oder lang negativ auf den Projektablauf auswirken können. Umso entscheidender ist in solch einem Szenario die Rollen- und Aufgabenverteilung, die durch eine angepasste Gliederung der Arbeitspakete für jedes einzelne Element, sei es sachlich oder personell, zu einer Einschränkung der Problemstellungskomplexität als auch zur Senkung des Risikos fehlerhafter Entscheidungen führt. Unter der Zuhilfenahme von in regelmäßigen Abständen durchgeführten Meetings ist den Projektmitgliedern, speziell dem Projektleiter, eine ständige Kontrolle über die Planungs- und Entscheidungsetappen möglich. Aber es existieren noch weitere Varianten des Vorgehens in den Projektphasen zu steuern. Im Folgenden werden jene Möglichkeiten sowie die Merkmale der dazugehörigen Abschnitte eines Vorhabens näher erläutert.

4.1 Die Initialisierungsphase

Noch bevor ein Projekt entsteht und von seinen groben Ansätzen in eine immer detailreichere Arbeit übergeht, gibt es die Initialzündung aus der heraus sich das künftige Vorhaben entwickelt. Der Stein des Anstoßes kann vieles sein. Zumeist handelt es sich dabei um ein Problem, welches gelöst werden muss. Denkbar ist auch, dass im betreffenden Unternehmen eine Umstrukturierung notwendig wird, ohne die der weitere Geschäftsverlauf nicht mehr reibungslos gewährleistet werden kann. Oder wie auch schon in Punkt 2.3.3 erläutert, stellt die Entwicklung eines neuartigen Produktes ebenfalls den Startschuss eines neuen Projektes dar. Aus welchen Anlässen also die Idee für eine Veränderung kommt, ist in erster Linie unerheblich. Mit dem Beginn der Initialisierungsphase, welche laut Jürg Kuster die „Zeitspanne zwischen dem Empfinden des Problems und dem Entschluss, etwas Konkretes zu unternehmen“¹⁰⁸ beinhaltet, wird aus der Idee, zu der unter Umständen bereits einiges an Vorarbeit geleistet wurde, langsam ein Herangehenskonzept. Aber selbst wenn für das Projekt noch keinerlei konkrete Gedanken formuliert wurden und es bisher lediglich auf einem sehr vagen Grundgerüst beruht, bleiben die folgenden Schritte für beide Szenarien gleich. Denn zuerst gilt es die Projektwürdigkeit zu analysieren. In diesem Zusammenhang gilt es die wohl entscheidendsten Fragen zu diskutieren, welche wegweisend für den Verlauf sowie den Rahmen des zukünftigen Projektes sein werden, für den Fall das Vorhaben wird tatsächlich durchgeführt. Die dazugehörigen Fragen sind unter anderem:

¹⁰⁷ Vgl. Stapff. Projektmanagement: vom Chaos zur Perfektion, 2013, S. 97.

¹⁰⁸ Kuster, et al. 2006, S. 17.

- Was ist das Ziel der Unternehmung?
- Zu welchem Preis soll das Projekt durchgeführt werden?
- Wer ist daran beteiligt?
- Wie hoch ist der voraussichtliche Zeitrahmen?

Daraus erschließt sich die Grundlage des weiteren Handelns. Es ist bereits hier mit einer erhöhten Aufmerksamkeit der Verantwortlichen darauf zu achten, die angestrebten Ziele, wie Zeit, Kosten und Ergebnis sauber und unmissverständlich auszuformulieren und schriftlich festzuhalten. Auch die vorangegangenen Aktivitäten, die festgelegte Projektpriorität im Unternehmen, Informationen zu den voraussichtlich benötigten Ressourcen, Verantwortlichkeiten sowie abgeschlossene Vorarbeiten sollten bereits in einer Projektvereinbarung protokolliert sein¹⁰⁹. Nach der abgeschlossenen Analyse der Ausgangssituation und einer Sichtung der benötigten Projektmittel muss die Entscheidung getroffen werden, ob das Projekt unter der Berücksichtigung der gegenwärtigen Situation als auch den zurzeit vorrätigen Ressourcen durchführbar ist und sich der Aufwand gegenüber dem erwarteten Nutzen für das Unternehmen lohnen würde. Im vorliegenden Fall einer Filmproduktion muss ein Produzent gleichzeitig noch weitere Dinge betrachten, die für einen erfolgreichen Film unabdingbar sind. Das ist zum einen die Beurteilung der zu erzählenden Geschichte – weckt sie das Interesse beim Zuschauer oder nicht. Können sich bekannte Größen aus dem Filmgeschäft für die Übernahme von Regie, Darstellung und Kameraarbeit begeistern? Wie hoch sind die Chancen der Filmfinanzierung? Dies alles sind Fragen, die an der Stelle nur kurz exemplarisch erwähnt und in den Folgekapiteln anschließend ausführlich behandelt werden.

Wie bereits erwähnt, ist das schriftliche Festhalten der ersten Eckpunkte des Projektes von großer Bedeutung. Eine Projektvereinbarung zählt demnach zu einem der anfänglichen Schritte in der Initialisierungsphase. Zwar kann zu jenem Zeitpunkt noch nicht von einer genauen Planung des Budgets oder festen Terminen gesprochen werden, aber dennoch sollten alle bis dato erarbeiteten Angelegenheiten, die das Projekt betreffen, Einzug in die Vereinbarung erhalten. Denn nicht nur für den Auftraggeber, welcher primär an einer Protokollierung interessiert ist, können die dort getroffenen Aussagen aufschlussreich sein, sondern auch für den Projektleiter selbst, dessen zukünftige Tätigkeiten auf seine gesammelten praktischen Bemühungen zurückzuführen sind. Zu den wichtigsten Punkten der weiter oben angesprochenen Informationen zu Verantwortlichkeiten, Prioritäten, finanziellen sowie personellen Ressourcen sind zunächst die Definition der Ausgangslage, angestrebte Ziele, der erwartete Nutzen, markante Meilensteine, die organisatorische Aufstellung und natürlich die in Frage kommenden Risiken hinzuzufügen. Bei der Erörterung jener Aspekte ist es von Vorteil, wenn die Organisatoren über einen reichhaltigen Erfahrungsschatz, angeeignet durch die Arbeit an ähnlichen Projekten, verfügen¹¹⁰. Ebenso ist die Fähigkeit der realistischen Abwägung von Aufwand und Risiken ein enormer Gewinn für solch ein Vorhaben.

Zusätzlich zu den persönlichen Erfahrungswerten der Teilnehmer existieren schon in diesem Projektstadium einige hilfreiche Methoden und Beurteilungsanalysen, die zu einer Entscheidungsfindung in zahlreichen Fragen erfolgreich beitragen können. Beispielsweise gibt eine Kosten-Nutzen-Analyse genauere Aussagen über die Rentabilität des geplanten Projektes unter der Berücksichtigung der einzusetzenden Mittel sowie dem Vergleich zwischen den erwarteten Ein- und Auszahlungen wieder. So kann über diese Wirtschaftlichkeitsrechnung vom Controlling die positive wie negative Auswirkung des geplanten Vorhabens ermittelt und im Anschluss bewertet werden. Des Weiteren tragen Aussagen über das Projektumfeld und die damit verbundenen möglichen Gefahren erheblich zum Entschluss das Vorhaben umzusetzen bei. Die Abwägung der Risiko-

¹⁰⁹ Ebenda.

¹¹⁰ Vgl. Wytrzens. Projektmanagement, 2013, S. 10.

schwere als auch deren Eintrittswahrscheinlichkeit können die Projektverantwortlichen mittels der sogenannten SWOT-Analyse¹¹¹ einordnen.¹¹² Der Kern dieser Methode besteht darin sich die bestmögliche Strategie für mögliche Chancen sowie Alternativen für verschiedene Wahrscheinlichkeitsszenarien zurechtzulegen, unter Berücksichtigung der eigenen Vor- und Nachteile. Dabei werden auch unterschiedliche Faktoren aus dem sachlichen und sozialen Umfeld des Projektes untersucht, ihr Gefahrenpotenzial bewertet und Gegenmaßnahmen erarbeitet. Jedes erarbeitete Wissen über das geplante Vorhaben dient der Beantwortung der einen Frage, ob das Projekt tatsächlich Aussicht auf Erfolg haben könnte und somit umgesetzt werden sollte.

Im Zusammenhang dieser umfassenden Untersuchungen darf die zwischenmenschliche Komponente nicht außer Acht gelassen werden. Das Zusammenspiel im Team, schon zu Beginn der unternehmerischen Bemühungen, ist für einen produktiven Projektverlauf unabdingbar. Es wird in den Phasen des Vorhabens unweigerlich dazu kommen, dass viele Personen aus zahlreichen Fachgebieten miteinander in einer Wechselbeziehung stehen und sich auf die Aufgabenbewältigung der jeweils Anderen verlassen müssen. Dabei ist zum einen die intakte Kommunikationsstruktur von entscheidender Wichtigkeit als auch die Führungsqualitäten der leitenden Fachkräfte aus den unterschiedlichen Abteilungen. Der Projektinitiator sollte zudem, so gut es ihm zu diesem frühen Zeitpunkt möglich ist, die funktionierende Zusammenarbeit im Umfeld des Projektes sicherstellen. Angefangen mit einer wohlüberlegten Wahl des geeigneten Projektleiters. „Projektmanagement heisst auch Beziehungsmanagement.“¹¹³ Dieser treffende Satz steht passend für die hinzukommende Aufgabe im zwischenmenschlichen, inhaltlichen sowie organisatorischen Bereich der Projektarbeit.

Schlussendlich ist festzuhalten, dass alle Parteien durch eine umfassende sowie lückenlose Information und Dokumentation ein gleiches Verständnis für das Projekt haben sollten und sich der Verbindlichkeit ihrer künftigen Tätigkeiten bewusst sind, bevor in die nächste Phase übergegangen werden kann.

4.2 Die Vorstudienphase

Im Anschluss der relativ unstrukturierten Initialisierungsphase, verbunden mit den bisher noch größtenteils auf Schätzungen und Erfahrungen der Beteiligten beruhenden Aussagen zu Aufwand als auch Nutzen, folgt die Vorstudienphase. In der nun nach einer detaillierten Prüfung der Projektwürdigkeit konkret verbindliche Angaben zur Machbarkeit, den Risiken und des erwarteten Nutzen verfasst werden müssen¹¹⁴. Als Arbeitsgrundlage für diese Untersuchungen dienen die bereits erstellten und ausgewerteten Analysen aus der ersten Phase sowie die weitere Betrachtung der aktuellen unternehmerischen und wirtschaftlichen Situation – inklusive der damit in Einklang zu bringenden Projektziele. Dazu ist viel Aufwand und Zeit notwendig um wirklich sämtliche Themen aufzugreifen und in die Problembearbeitung einzugliedern. Aber schlussendlich wird hier der Weg für den weiteren Projektverlauf geebnet und sollte somit nicht an einer Begrenzung der Zeit für Organisation, Kalkulation und Planung scheitern. Zu hoch wäre allein schon das Risiko unvorbereitet auf eintretende Gefahren mitten im Projektablauf nicht optimal reagie-

¹¹¹ SWOT ist eine Abkürzung der englischen Begriffe Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats (Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen). Diese Analyse stellt in einer Übersichtsmatrix die vier namensgebenden Einflüsse auf das Projekt übersichtlich gegenüber.

¹¹² Vgl. Stapff 2013, S. 33.

¹¹³ Kuster, et al. 2006, S. 38.

¹¹⁴ Vgl. Wytrzens 2013, S. 79.

ren zu können. Doch trotz aller Notwendigkeit und zeitintensiver Investition in der Vorstudienphase muss auch darauf geachtet werden die Arbeit in diesem Abschnitt durch das Setzen von Grenzen in der Projektproblematik einzuschränken.

Dies geschieht in erster Linie durch die finale Verfassung der Zielformulierung als auch die ausführliche Beschreibung der gewünschten Resultate. Es muss spätestens an dieser Stelle klar sein, was das Vorhaben bewirken und in welcher Art und Weise es umgesetzt werden soll, um letztendlich mit überzeugter Sicherheit grünes Licht für das Projekt geben zu können. Hinzu kommt die Bestimmung der Projektdimensionen. In welchem Umfang und Umfeld findet das Projekt statt? Welche Risiken bestehen, wie weit sind diese für das Projekt annehmbar, welche Gegenmaßnahmen können eingesetzt werden? „Wesentliche Entscheidungen im Projekt sind zu einem Zeitpunkt zu fällen, wo weder genügend Wissen noch Erfahrungen in der Zusammenarbeit bestehen.“¹¹⁵ Gerade bei den Risiken kommt es besonders auf eine sorgsame Behandlung zu Beginn des Projektes an, denn dort wirken sich die Folgen einer Fehlentscheidung am dramatischsten auf das Vorhaben aus. Ein Vorgehensziel sollte also sein so schnell und gewissenhaft wie möglich das Gefahrenpotenzial über den gesamten Projektverlauf auf ein Minimum zu senken. Je nach Projektart und -umfeld stehen hierbei unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung. Das Risikomanagement trägt in den meisten Fällen zu der Entscheidung bei, ob das Projekt umgesetzt, als zu riskant eingestuft oder erst zu einem günstigeren in der Zukunft liegenden Zeitpunkt durchgeführt werden soll. Überzeugen die Argumente, dass sich das Projekt lohnt, kann das ernannte Projektteam die nächste Phase planen. Nun werden die beigesteuerten Elemente, wie zum Beispiel Ablauf- und Terminpläne, noch detailreicher und präziser, so dass sich daraus in der Konzeptphase die vollständigen Projektpläne bestehend aus einzelnen Arbeitspaketen und Meilensteinen ergeben. Der weitere Bedarf sowie Umfang an Material, Budget, Zeit und Personal wird dadurch final erfassbar. An dieser Stelle sei zusätzlich darauf hingewiesen, dass die Möglichkeit besteht ein geplantes Vorhaben am Ende der Vorstudienphase, wie es bereits in diesem Kapitel angedeutet wurde, trotz all der geleisteten Vorarbeit und der hergegebenen Zeit doch nicht durchführen zu wollen. Diese folgenschwere Entscheidung begründet sich aber nicht mit in der Projektarbeit verursachten Fehlern noch bedeutet sie Versagen, sondern sie spiegelt vielmehr den bewussten Entschluss wider, welcher durch die gesammelten Erkenntnisse in der Vorstudie getroffen wurde. Zwar sind Geldsummen in die Projektplanung geflossen aber gleichzeitig wurde auch ein noch größerer Schaden durch den Projektabbruch verhindert.

4.3 Die Konzeptphase

Nachdem in der Vorstudie nun sämtliche Probleme zu Risiken, Umfeld, Organisation, Ressourcen usw. näher beleuchtet und analysiert worden sind als auch das Projekt grünes Licht bekommen hat, kann das Team zum nächsten Ziel übergehen und damit beginnen aus den erarbeiteten Informationen den Projektverlauf am effektivsten zu gestalten bevor das Projekt in der Folgephase schlussendlich umgesetzt wird. Sämtliche Arbeitspakete müssen unter der Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Einsatzmittel optimal in den gesamten Projektprozess eingebunden sein, um einerseits Zeit und andererseits Personal, welche immer mit Kosten verknüpft sind, einzusparen. Dies geschieht auf mehreren Wegen. Zum einen wird versucht Arbeitsschritte parallel verlaufen zu lassen, solange wie die Voraussetzungen dafür erfüllt sind. Zu beachten ist dabei die Verfügbarkeit der jeweiligen Ressourcen für jeden involvierten Arbeitsschritt und das die

¹¹⁵ Kuster, et al. 2006, S. 19.

Vorgänge nicht aufeinander aufbauen – sie also nicht das Resultat des anderen für ihren Ablauf benötigen.

Um dies besser zu verstehen, lässt sich dazu ein geeignetes Beispiel aus der Filmbranche hinzuziehen. In der Vorproduktion eines Historienfilms beispielsweise können gleich mehrere Vorgänge nebeneinander ablaufen. Zum einen werden Kostüme benötigt, Requisiten für Innen- und Außenaufnahmen, Perücken und noch viele Accessoires aus unterschiedlichen Abteilungen mehr. Alle diese Arbeiten sind größtenteils unabhängig voneinander und können somit parallel geplant werden. Sie brauchen verschiedene Ausgangsmaterialien, spezialisierte Fachkräfte und produzieren ihre Ergebnisse ohne den Einfluss des jeweils anderen Ressorts. Lediglich der Termin zur Fertigstellung ihrer Endprodukte eint diese zahlreichen Vorgänge. Dieser Zeitpunkt ist spätestens dann erreicht, wenn die erste Szene unter der Verwendung jener Requisiten gedreht werden soll. Eine Planung dieser Prozesse in einer aufeinander folgenden Reihe würde sowohl Mehrkosten verursachen als auch einen enormen Aufwand an Zeit zusätzlich in Anspruch nehmen. Die Ergebnisse aus den Parallelvorgängen können als Teilziele definiert und mit einem Meilenstein am Ende in die Ablaufplanung übernommen werden. Durch das Herunterbrechen größerer Teilprojekte innerhalb des Gesamtvorhabens in kleinere Etappen wird der Projektablaufplan zwar immer umfangreicher aber die Kenntnis der einzelnen Aufgaben hat auch den Vorteil, dass Fehlerquellen genauer zu orten sowie durch unterstützende Kommunikation schneller zu identifizieren sind, als wenn der Vorgang nicht aufgeschlüsselt werden würde. Es ist daher für den Projektleiter wichtig regelmäßige Meilensteinsitzungen mit den Verantwortlichen aus den Abteilungen abzuhalten, in denen über das Voranschreiten des Projektes mittels Fortschrittsberichten und Reviews informiert wird. Ferner dient eine übersichtliche Visualisierung aller Phasen – sowie von den Arbeitspaketen – zur Gegenüberstellung der bisher erreichten und den noch in der Zukunft liegenden Aufgaben. Gleichzeitig sollte im fortlaufenden Projekt der Bedarf an Material, Personal, Zeit und Budget für jeden Vorgang stets aktuell gehalten werden, wobei die vorangegangene Aufspaltung der einzelnen Arbeitspakete ebenfalls sehr dienlich dazu beiträgt. Mittels eines detaillierten Ressourceneinsatzplans und dem zwingend notwendigen Kostenplan, der auflistet, wann welche Einsatzmittel wo für das Projekt zur Verfügung stehen müssen, lassen sich die Ausgaben überwachen und gegebenenfalls nachträglich bei unvorhergesehenen Ereignissen verschieben. Solcherlei Vorkommnisse aller Art, die den Projektverlauf nachträglich behindern können, sollte der Projektleiter unverzüglich erfahren. Darum muss auf eine perfekte Vernetzung der involvierten Ressorts geachtet und der Informationsaustausch in den in regelmäßigen Abständen stattfindenden Besprechungen festgehalten werden. Die Anforderungen des Projektleiters sind zu diesem Zeitpunkt sehr hoch gesteckt, denn er muss sich in allen Bereichen qualifiziert auskennen können und darf auf keinen Fall den Gesamtüberblick verlieren – ein besonders hohes Maß an Konzentration ist gefragt. Gleichzeitig ist er als führender Vermittler für Teamarbeit sowie für die Teamentwicklung weichenstellend. Gerade bei einer Filmproduktion, in der viele Kreative mit Realisten zusammenstoßen und sich die Zusammenarbeit in solch einer Konstellation oftmals schwierig gestaltet, muss er moderierend einschreiten.

Die Phase endet aber noch nicht, wenn die Detailplanung abgeschlossen und das Projekt so effektiv wie möglich geplant ist. Eine weiterführende Planung und Strategieentwicklung findet selbst noch nach dem Beginn der Projektrealisierung statt. Der Übergang zur nächsten Anschlussphase ist somit zumeist sehr fließend, da wie bereits angesprochen unter anderem die Entwicklungen und der Bedarf bezüglich des Budgets oder beispielsweise der vorhandenen Zeit ständig im Auge behalten werden muss. Das heißt, die Pläne oder Analysen zu den eben erwähnten Ressourcen sowie das Projekt an sich und sein Umfeld müssen mitunter tagaktuell sein. Nur auf diesem Wege lässt sich eine gewisse Sicherheit im Projektablauf aufrechterhalten.

4.4 Die Projektrealisierung

In dieser Realisierungsphase wird die Planung in die Tat umgesetzt und die Lösung des ausschlaggebenden Problems oder der Veränderung im weitesten Sinne realisiert. Das Ende dieser Phase bildet immer die Erzeugung des durch die Zielsetzung formulierten Produktes. Aber neben den eigentlichen Herstellungsprozessen ist das Projektteam gleichzeitig beauftragt die Fortschritte zu beobachten, Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen, um festzustellen, ob alles in dem vorgesehenen Rahmen verläuft und alle projektrelevanten Daten zu dokumentieren. Bei der final stattfindenden Abschlussauswertung ist diese Dokumentation unabdinglich. Dort wird ausgewertet, ob das Projekt den Vorstellungen nach erfolgreich verlief und das Endprodukt durch den Auftraggeber begutachtet sowie im Idealfall auch abgenommen.

4.5 Die Einführungsphase

Die letzte Phase stellt den Beginn des Produktlebenszyklus dar. Dieser Zyklus betrachtet die Veränderungen des Umsatzes und des Gewinns eines auf den Markt gebrachten Produktes über einen festgelegten Zeitraum betrachtet. Hier zeichnet sich ab, wie erfolgreich das Ergebnis der vorangegangenen Bemühungen werden wird. Aktivitäten in diesem Abschnitt sind unter anderem die Beseitigung der letzten aufgetretenen Mängel, Planung und Organisation der Übergabe an den Auftraggeber, abschließende Berichte erstellen und die Dokumentation auf Vollständigkeit sowie Archivierung geprüft. Gleichzeitig bildet die Einführungsphase das Ende des Projektes. Nun lassen sich final die planerischen Tätigkeiten, wie Zielerstellung, Ablauf-, Termin- und Kostenplanung mit dem Endergebnis vergleichen. Daraus können Rückschlüsse auf den Erfolg der Organisation und Planung gezogen werden, aber auch Erkenntnisse für zukünftige projektähnliche Unternehmungen.

5 Mögliche Konfliktquellen, Risiken und Problemstellen in einem Filmprojekt

Die Entwicklung neuer Produkte wird in der Regel immer von einer gewissen Anzahl an Konflikten und Risiken begleitet. Denn etwas Neues zu kreieren bedeutet gleichzeitig auch in etwas Unsicheres zu investieren, von dem zu Beginn noch nicht die hundertprozentige Garantie besteht, dass nach Abschluss des Vorhabens damit auch der entsprechende Profit wieder erwirtschaftet werden kann. Die Erzeugung audiovisueller Unterhaltung unterscheidet sich deshalb auch wegen ihres Unikatcharakters diesbezüglich nicht von einer „normalen“ Produktneuentwicklung in der Wirtschaft. Das Risiko des Absatzes und der Produktion ist in beiden Branchen gleich und von enormer Bedeutung, sowohl für die vorausgehende Planung als auch für den oftmals umfassend komplexen Produktionsablauf. Zwar helfen Versicherungen über viele Gefahren hinweg, decken aber noch lange nicht das gesamte Spektrum an Eventualitäten ab, die vor, während und nach dem Projekt eintreten können. Außerdem lässt sich leider auch längst nicht alles im Hinblick auf eine flächendeckende Risikoversorge versichern.¹¹⁶ Sollten aber Versicherungen abgeschlossen werden, helfen sie zumeist hauptsächlich gegen von außen einwirkende Kräfte und divergieren je nach Art und Größe des geplanten Vorhabens. Dies ist ein großer Nachteil, denn eine Vielzahl von Problemen entspringt eher der menschlichen Natur. Und dabei zählt nicht nur das Risiko von Unachtsamkeit, Ungenauigkeit oder Versagens dazu, welches umfangreiche Gefahren für die Filmherstellung birgt, sondern auch soziale Auseinandersetzungen und Missverständnisse aller Art, die sich oftmals besonders in Großprojekten zwischen den beteiligten Personen zutragen. Betrachtet ein Außenstehender ein Filmset wird es ihm unweigerlich klar werden, warum Konflikte hier fast schon vorprogrammiert sind. Nicht nur aufgrund der Tatsache, dass sich eine Menge Personen an einem Drehort gleichzeitig aufhalten können, vielmehr weil sie aus so zahlreichen produktionstechnischen Bereichen, mit variierender Herkunft und unterschiedlichem Bildungsniveau stammen. In vielerlei Hinsicht gleicht ein Filmset einem Schmelztiegel, in dem nur die lückenlose Zusammenarbeit zum Erfolg führt. Dieses kooperative Miteinander beginnt bereits in der Führungsebene, wo sich Kreative gegenüber unternehmerisch Denkenden und umgekehrt behaupten müssen. Die Konfliktwahrscheinlichkeit ist unverhältnismäßig hoch, da beide Seiten ein berechtigtes Interesse haben ihre Forderungen zu erfüllen. Schlussendlich haben zwar die Verantwortlichen aus dem Produktionsbüro das letzte Wort, müssen sich aber in diesem Zusammenhang immer die Frage stellen, ob sie dem Projekt nicht eher schaden, je nach Stand und Status der Produktion natürlich, wichtige Mitglieder des Teams, allen voran den Regisseur, gegebenenfalls zu entlassen. Die andere weniger risikoreiche Variante ist, sich für ein Einverständnis der Konfliktparteien beziehungsweise zu einem Kompromiss bereit zu erklären. Vermittelndes Krisen- und Konfliktmanagement ist in so mancher brenzligen Situation gefordert.

Konflikte im Zwischenmenschlichen

Die Gründe für Konfrontationen sind stets sehr unterschiedlich und reichen von Banalitäten bis hin zu ernsthaften Auseinandersetzungen. Aber wie so oft wird die Basis für Konflikte bereits zu Beginn des Projektes gelegt. Der bekannte Spruch aus dem Projektmanagement „Sag mir wie dein Projekt beginnt und ich sage dir, wie es endet!“ trifft einmal mehr auch auf die Filmproduktion zu und verdeutlicht die Bedeutung der Start- und Initialisierungsphase für den Produzenten. Bei seinem effektiven Vorantreiben der eigenen

¹¹⁶ von Rimscha 2010, S. 126.

filmischen Vision ist es erforderlich, dass er sich über seine Ziele stets im Klaren ist. Was für ein Film soll auf die Leinwand gebracht werden? Mit welchem Aufwand will er was erreichen? Konkrete Zielsetzungen stellen eine Grundvoraussetzung dar, ohne die sich der Produzent im Verlauf der Herstellung nur von seinem Weg ablenken lassen würde. Denn je weiter der Film seiner Verwirklichung entgegensteuert, desto mehr Leute haben ein berechtigtes Interesse an den Einzelheiten des Projektes und womöglich den dazugehörigen Willen einige Belange davon in ihre bevorzugte Richtung zu drehen. Zumeist sind dies Personen mit einem besonders hohen Einfluss, der selbstverständlich jederzeit in Erscheinung treten kann und das Vorhaben entweder aufhält oder auf einen völlig anderen Kurs steuert, der vom Schöpfer der Idee nicht vorgesehen wurde.

Neben der Zielstellung muss der Produzent also gleichzeitig das Projektumfeld in seine Planung mit einfließen lassen, wenn er an seiner Filmvision festhalten will. Ein Paradebeispiel für widersprüchliche Zielstellungen ist der schon einmal in Kapitel 2.3.3 angesprochene Film „Heaven’s Gate“, bei dem die verantwortliche Produzentin Joann Carelli ihrem Regisseur zu viel Freiraum bei der Umsetzung des Drehbuchs gab, dadurch aneinander vorbei gearbeitet und nicht nur die Produktionskosten ins Unermessliche getrieben wurden, sondern auch das Ergebnis letzten Endes nicht Carellis Vorstellung entsprach. Natürlich muss hier darauf hingewiesen werden, dass das „Verhältnis zwischen kreativem Aufwand und Wert“¹¹⁷ eines Films nicht ohne Zweifel einfach festgelegt werden kann und bei jedem cineastischen Werk anders zu beurteilen ist. Aber trotz der meist weniger objektiven Ansichten dazu sind bis zu einem gewissen Grad, welcher noch genügend Handlungsspielraum für den Regisseur lässt, vertragliche Einigungen zwischen Produzent und seinem kreativen Dirigenten möglich und förderlich, was den Produktionsrahmen sowie die zu erbringende Leistung betrifft.¹¹⁸ Da die Ausgangssituation bei jedem neuen Film permanent verschieden ist, die Grundparameter auch mit der größten Erfahrung jedes Mal variabel in Erscheinung treten, verbunden mit der Vorgabe der Projektziele und den ersten Personalentscheidungen, darf diese Phase niemals unterschätzt werden.

Bei den reichlich vielseitigen Verantwortungsaufgaben, Planungsarbeiten, finanziellen Unsicherheiten nicht die Übersicht und den Blick auf das Gesamtprojekt zu verlieren, ist allein kaum beherrschbar. Darum werden gerade bei der Filmherstellung Aufgaben an Mitarbeiter delegiert. Auch wenn zu Beginn die Personenzahl noch recht überschaubar ist, steigt diese im weiteren Verlauf immens an und erreicht während der Drehphase ihren absoluten Höhepunkt. Zwar herrscht beim Film eine lockere Umgangsform aber die Organisation verläuft in relativ starren Hierarchieebenen, in denen zumeist kein Platz für Individualisten ist und sich jedes Mitglied seiner Position und Aufgabe entsprechend einzuordnen hat. Schmidt-Matthiesen und Clevé beschreiben dieses Gebilde wie folgt: „... nur, wenn sich ein jeder in einem Filmteam als Zahnrad in einem großen Ganzen begreift, sich an seine Aufgaben hält, kann dieses Räderwerk funktionieren.“¹¹⁹ Dass dies nicht immer der Fall ist, steht außer Frage, wie ein Blick in die Filmgeschichte zeigt. Beim Endzeitfilm „Waterworld“ aus dem Jahre 1995 wurden Drehbuchautoren noch in der Entwicklungsphase gefeuert und durch neue ersetzt, da eine Einigung bezüglich inhaltlicher Schwerpunkte nicht erreicht werden konnte.¹²⁰ Diese schwerwiegende Entscheidung setzte sich so weit fort, dass noch während der bereits begonnenen Dreharbeiten der erfahrene „Skript-Doktor“ Joss Whedon engagiert werden musste, um Löcher in der Handlung und der Logik zu beseitigen.¹²¹ Obendrein kam es während der Postproduktion zu Meinungsverschiedenheiten der langjährigen Freunde Kevin Costner, der

¹¹⁷ Ebenda.

¹¹⁸ Jacobshagen 2008, S. 162 ff.

¹¹⁹ Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 105.

¹²⁰ Pourroy 1995, S. 25.

¹²¹ Ebenda, S. 74.

als männlicher Hauptdarsteller des Films agierte, und dem Regisseur Kevin Reynolds, die darin gipfelten, dass Reynolds das Projekt verließ und Costner die restlichen Regieaufgaben übernahm.¹²² Ein anderes Beispiel, welches bereits in Kapitel 3.1.2 Erwähnung fand, ist das Verhältnis zwischen dem 1991 verstorbenen exzentrischen Schauspieler Klaus Kinski und dem Regisseur Werner Herzog. Beide profitierten von einer gemeinsamen Zusammenarbeit in fünf Filmen, die aber stets von einem schwierigen Miteinander dieser zwei bestimmenden Charaktere geprägt war und mehr als einmal die Projekte fast zum Scheitern gebracht hätte.

Konflikte im Projektumfeld

Für den Produzenten sind solche Verhaltensweisen sehr unangenehm. Er wird in den schlimmsten Szenarien bei einem drohenden Desaster zur Verantwortung gezogen und riskiert dadurch wirtschaftliche sowie reputierliche Einbußen. Um solche Eventualitäten möglichst zu umgehen, muss es als zwingende Notwendigkeit erachtet werden, ein Konzept zum Umgang mit am Projekt beteiligten Stakeholdern¹²³ zu entwickeln, welches in verschiedenen gedanklichen Worst-Case-Szenarien eine konfliktlösende Handlungsmöglichkeit für den Produzenten in seinem realen Alltag anbietet. Besonders beim Film, wo gleich mehrere, oftmals eigensinnige, aber gleichzeitig auch leidenschaftliche Personen aus dem künstlerischen Metier gemeinschaftlich an einem Leinwandprodukt arbeiten, und der verantwortliche Produzent förmlich zwischen den beiden Stühlen – finanziellem und kulturellem Erfolg – stehend, Entscheidungen treffen muss, ist die genaue Planung sowie eine wohlüberlegte Zusammensetzung des Casts und der Crew maßgeblich für das Projekt.

Doch nicht nur das Management des Projektumfeldes ist eine weitere große Hürde, mit der ein Produzent zu kämpfen hat. Bei ihm und seinem Team fallen noch wesentlich mehr Aufgaben an je weiter sich das Projekt entwickelt. Und um überhaupt das Vorhaben konkreter werden zu lassen, benötigt er zuallererst Informationen, die für finanzielle Unterstützer von wesentlicher Bedeutung sind. Allen voran betrifft das die Beantwortung der Fragen, welche das zu erwartende Budget und den zeitlichen Realisierungsaufwand zum Schwerpunkt haben. Dies stellt den Produzenten aber erst einmal vor ein Problem, denn zu dem frühen Zeitpunkt, wo dieses Wissen erforderlich ist, kann er nur auf Vermutungen und Erfahrungen Bezug nehmen, die den gestellten Fragen lediglich nur eine vage Auskunft geben können. In den seltensten Fällen liegt dem Produzenten ein drehfertiges Skript vor, mit dessen Hilfe sich genauere Angaben zu Zeit und Kosten geben lassen. Aber ohne bewegt er sich stattdessen auf sehr dünnem Eis. Veranschlagt er zu viel finanziellen Aufwand, könnten ihm potenziell interessierte Investoren fernbleiben. Genauso wie ihm Filmverleiher eine Absage erteilen könnten, wenn er den Bearbeitungszeitraum für seinen Film zu sehr ausdehnt, so dass er beispielsweise nicht mehr zu einem bestimmten Termin uraufgeführt werden kann. Speziell bei themenbedingten Filmen ist dies oft der Fall. Zum Beispiel kommen Weihnachtsfilme im Sommer nicht sonderlich gut beim Publikum an. Auch die Platzierung eines Blockbusters muss wegen mannigfaltiger Konkurrenz oder aktuellen Begebenheiten in der Welt wohl überlegt sein. Lohnt es sich den Film in den wärmeren Monaten des Jahres uraufzuführen, wenn ohnehin die Kinobesuche zurückgehen?¹²⁴ Aber nicht nur dieser Problematik muss ein

¹²² Hüttmann. „Waterworld von Kevin Reynolds“. Rolling Stone Magazine: September 1995. Online im Internet: <http://www.rollingstone.de>.

¹²³ Stakeholder sind alle Personen oder Personengruppen aus dem Projektumfeld. Sie sind an einem Projekt beteiligt und haben ein berechtigtes Interesse am Projekt oder sind in anderer Weise mit dem Projekt verknüpft. Vgl. Abresch in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 61.

¹²⁴ Zahlen aus der Filmwirtschaft: FFA-Info. Filmförderungsanstalt: Ausgabe 1/14 vom 18. Februar 2014, S. 5. Online im Internet: <http://www.ffa.de>.

Filmschaffender entgegentreten, denn es besteht zudem die Möglichkeit, dass er den Etat zu niedrig berechnet und somit Gefahr läuft bei unvorhergesehenen Ereignissen den Dreh zu verlängern. Das damit selbstverständlich zusätzliche Kosten in immensen Höhen verbunden sind, ist garantiert. „Den Aufwand für die Vorbereitung oder die Drehzeit zu unterschätzen ist ein großer, immer wieder begangener Fehler. Der Satz ‚Das geht schon irgendwie...‘ hat schon viele Produktionen in ein inhaltliches und finanzielles Fiasko gestürzt.“¹²⁵

Risiken als ständige Begleiter des Filmprojektes

Viele Risiken gehen also mit der Filmproduktion einher. Einige sind, wie bereits etwas weiter oben erwähnt, menschlichen Ursprungs, wieder andere sind durch Umwelteinflüsse bedingt, aber sie alle haben stets negative monetäre Auswirkungen auf das Projekt und seine Verantwortlichen. Mit bestimmten Mitteln versucht die Filmbranche seit Langem der bestehenden Gefahren Herr zu werden, aber immer wieder kommt es vor, dass während einer Produktion Ereignisse an den Tag treten, die von keiner der beteiligten Personen bedacht wurden. Auch wird ein wesentlich real existierendes Risiko oft unterschätzt. Erneut lässt sich hier ein Beispiel des deutschen Regisseurs Werner Herzog heranziehen. Gleich mehrere Male drehte er in den unwegsamen Urwäldern des Amazonas, Filme wie 1972 „Aguirre, der Zorn Gottes“, 1982 „Fitzcarraldo“ und 2004 „The White Diamond“. Unter extrem harten Bedingungen wurde bei diesen Dreharbeiten den involvierten Personen das Äußerste ihrer Kraft abverlangt. Die Vorstellung im tiefsten Urwald einen Langspielfilm zu drehen ist an sich ein schon fast unkalkulierbares Risiko. An solch einem Set ist ein einzelner Drehtag von so vielen Dingen, wie Wetterlage, Klima, die damit verbundenen Strapazen für den Körper, Krankheiten sowie unliebsamen Besuchern der tierischen Art abhängig, dass selbst eine grobe Produktionsplanung höchstwahrscheinlich nicht lange aufrechterhalten werden kann. Herzog schreibt dazu selbst in seinem veröffentlichten Tagebuch: „Komme, was wolle, ich werde versuchen, den Drehbeginn nicht zu verschieben, alles andere wäre psychologisch katastrophal. Wie bei dem General Patton gibt es nur eines: vorwärts, die Etappe wird sich schon ordnen, Organisation, Logistik und alles Sekundäre wird sich der Dynamik fügen.“¹²⁶ Eine fatale Unterschätzung der gegebenen Situation, wie sich nur kurze Zeit später herausstellen sollte. Stürme, die Bäume entwurzelten und Häuser vollkommen zerstörten, fegten über den Drehort hinweg, sodass die Aufrechterhaltung des Drehbeginns erneut ins Stocken geraten war.¹²⁷ Und leider zog sich die Pannenserie bei speziell dieser Filmproduktion noch weiter fort. Darsteller erkrankten, hatten aufgrund der zeitlichen Verzögerungen anderen Verpflichtungen nachzugehen oder sprangen einfach ab, Drehpläne mussten aufgrund von Wetterkapriolen mehr oder weniger spontan umgestaltet werden, Transportwege wurden über Nacht weggespült und zwingend benötigtes technisches Equipment, Reparaturmaterialien als auch einfache Grundversorgungen mussten aufwändig an den Drehort befördert und teilweise sogar erst einmal aus den USA herangeflogen werden.¹²⁸ In diesen Fällen reicht eine grundlegende Planung des Herstellungsablaufs allein zumeist nicht aus und es müssen für Verschiebungen und entstandene Ausfälle Alternativen herausgearbeitet werden, mit denen sich ein geplanter Prozess, allen voran ein im Vergleich zur restlichen Produktion sehr teurer Drehtag, optimal gestalten lässt. So sollte es ein Hauptaugenmerk der Filmemacher sein, die Phasen des Projektes und die darin enthaltenen Einzelaufgaben am ökonomisch sinnvollsten in den Gesamtprozess einzugliedern.

¹²⁵ Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 113.

¹²⁶ Herzog. Eroberung des Nutzlosen, 2013, S. 122.

¹²⁷ Ebenda S. 127.

¹²⁸ Herzog. Fitzcarraldo-Filmbuch, 1982, S. 159-161.

Die Dokumentation der Planung und der Resultate

Ein weiterer Punkt, der unbedingt Beachtung finden sollte, der aber auch viel Problempotenzial mit sich bringt, ist die weitreichende Dokumentation der Produktion. Nicht nur für die Produzenten eine interessante, und für spätere Projekte durchaus recht nützliche Hilfe, sondern auch für Versicherer und Gewerkschafter, die über den detaillierten als auch sicheren Ablauf der Herstellung genaueste Kenntnis behalten wollen. Besonders der Einfluss der Gewerkschaften ist speziell in Hollywood ziemlich groß. Sie machen sich zu Vertragsverhandlungen zwischen den Produktionsstudios und den benötigten Mitarbeitern speziell aus den Bereichen Schauspiel, Regie, Technik und Autorenarbeit bezüglich Gehälter und Arbeitszeiten für ihre Mitglieder stark.¹²⁹ Zur Überprüfung, ob die vertraglich festgeschriebenen Bedingungen auch tatsächlich umgesetzt werden, ist Dokumentation wichtig. Wer war wann wo und hat was gearbeitet? Solche Dokumente helfen zusätzlich dem Produktionsteam, allen voran dem Regisseur, dem Produktionsleiter und dem Aufnahmeleiter, die beispielsweise über die erbrachten Leistungen ihrer Abteilungen genaueste Kenntnis benötigen. Entstandene Lücken im Ablauf müssen dadurch sofort erkannt und behoben werden. In regelmäßig stattfindenden Zusammentreffen der Akteure können die weiteren Aufgaben dem jeweiligen Herstellungsstatus angepasst werden.

Diese Thematik zusammenfassend, lässt sich also feststellen, dass es in der Filmproduktion zahlreiche Möglichkeiten gibt, die einen reibungslosen Prozess torpedieren können. Maßnahmen zur Verhinderung sowie zur Behandlung solcher Ereignisse sind demnach äußerst wünschenswert und sollen im besten Falle eine gewisse Planungssicherheit ermöglichen, die den Filmemachern organisatorisch und letztendlich auch finanziell eine gewisse Beihilfe garantiert. Nun bietet der Umgang mit Projektmanagement einige nützliche Möglichkeiten, den Ablauf effektiver, transparenter und koordinierter zu gestalten. Im nächsten Kapitel werden konstruktive Methoden und Taktiken vorgestellt, um die oftmals folgenschweren Probleme bei der Filmherstellung zu verhindern, sie bereits im Vorfeld zu erkennen, sie zu steuern und sie im besten Fall sogar gänzlich zu beseitigen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den im Vorfeld angesprochenen Problematiken und den zahlreichen Konflikten in der Kommunikation, Dokumentation, der Zielstellung, des Risikomanagements, dem phasenweisen Ablauf, der damit einhergehenden Komplexität der Aufgaben, der Behandlung des Projektumfeldes inklusive der Stakeholder sowie einem optimierten Management von Kosten und Zeit.

¹²⁹ Ein wenig Gott ähnlich. SPIEGEL ONLINE: April 1986. Online im Internet: <http://www.spiegel.de>.

6 Steuerungsmöglichkeiten durch die Anwendung von Projektmanagement

„Einen Film zu drehen ist so ähnlich, als würde man eine Armee anführen. Man muss grundsätzlich auf das Unerwartete vorbereitet sein.“¹³⁰

George Clooney

(Drehbuchautor, Regisseur, Darsteller und Produzent von „Monuments Men – Ungewöhnliche Helden“ 2014)

Nach den vorangegangenen Grundlagen und den ausführlichen Erläuterungen zu der Filmherstellung, des Ablaufs sowie der üblichen Vorgehensweise der Produktion, soll in diesem Kapitel gezeigt werden, wie sich in den Etappen und Arbeitsvorgängen jeder Filmphase die Methoden und Möglichkeiten von Projektmanagement integrieren lassen. Dabei besteht die Chance bereits auf projektmanagementähnliche Verfahren zu stoßen. Aufgrund der vorherrschenden Komplexität der gesamten Aufgabe einen Film am ökonomisch sinnvollsten zu drehen, gepaart mit einem kaum berechenbaren Risiko, welches sowohl speziell während des Drehs, der Vorproduktion, der Auswertung und der Finanzierung ständig präsent ist, kann davon ausgegangen werden, dass im Laufe der Filmhistorie Methoden sowie Modelle entwickelt worden sind, die den Produktionsablauf zu optimieren und die Risiken zu minimieren versuchen. Umso interessanter und ausschlaggebender gestaltet sich dazu die Betrachtung aus der Sicht des Projektmanagements. Dass die Herstellung eines Produktes für die Kinoleinwand oder das Fernsehen unter die Kategorie „Projekt“ fällt, wurde bereits in Abschnitt 2.3.3 bewiesen und ist somit für den Projektmanager, abhängig von der festgelegten Größe des Vorhabens, zunehmend interessant. Allerdings muss beobachtet werden, dass in der Fachliteratur nur sehr selten bis nahezu überhaupt nicht von Projektmanagement bei der Filmproduktion gesprochen wird. Dies mag vielleicht zum einen an einer branchenunterschiedlichen Bezeichnung bestimmter Elemente sowie den zahlreichen in der Filmbranche, vom jeweiligen Herstellungsort und Produktionsteam abhängig, verwendeten Begrifflichkeiten liegen oder aber das Vorgehen und die Methoden, welche das Projektmanagement für viele industrielle Sparten erst interessant gemacht haben, wurden bisher nicht ausgiebig in den Herstellungsprozess eines Films integriert. Eventuell ist es aber auch der Einzigartigkeit eines jeden Films geschuldet, die eine Betrachtung durch das Projektmanagement bisher nicht sinnvoll erscheinen ließ. Denn allein schon für die Finanzierung eines Leinwandprojektes existiert bis heute laut Clevé kein einheitliches Schema, mit dessen Hilfe sich die Herstellungskosten bei einem Kino- oder Fernsehfilm berechnen lassen.¹³¹ Der Bedarf gegen diese Umstände abhelfende Schritte einzuleiten, ist demnach zumindest aus Sicht der Filmschaffenden nicht von der Hand zu weisen.

¹³⁰ Clooney. „Die grosse weite Welt des Films“. In: Cinema. Nr. 2/14. Februar 2014, S. 70.

¹³¹ Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 23.

6.1 Der Stofffindungsprozess als Projektinitialisierung

Es ist leider der seltenste Fall, dass bei einem Filmproduzenten bereits ein drehfertiges Skript mit einer äußerst interessanten Story sowie unterhaltsamen Charakteren vorliegt und nur darauf wartet in die Tat umgesetzt zu werden. Nein, die ersten Schritte der Entstehung eines Filmprojektes beginnen oftmals bei Punkt Null. Der Produzent befindet sich in einer Phase, in der er auf der Suche nach einem neuen Thema ist, aus dem sich unter den geeigneten Umständen durchaus das Potenzial für eine Verfilmung verbirgt. Dabei kann er auf seine Kontakte zu Autoren, Kollegen, Personen aus vergangenen Zusammenarbeiten oder dem eigenen Schaffen zurückgreifen. Wo und bei wem der Stoff für eine geeignete Geschichte zu finden ist, muss nach einer Überprüfung der Gegebenheiten erstmal näher eingegrenzt werden. Dingen wie Aktualität, Spannung und Brisanz der Thematik gilt hierbei die meiste Aufmerksamkeit. Denn wie in Kapitel 3.1.1.1 schon erwähnt, muss das aufgegriffene Thema auch noch in ein paar Monaten oder gar Jahren Interesse am Filmkonsumenten hervorrufen. Detaillierte Ausarbeitungen zur Geschichte, konkrete Handlungsstränge, Personen oder Orte sind an dieser Stelle noch nicht zwingend von Bedeutung, können aber zur Entstehung des Gesamtkonzeptes durchaus erfolgreich beitragen. Es ist zudem möglich zu Beginn der Arbeit eine Figur oder eine Situation zu kreieren, um die sich später erst eine Rahmenhandlung während des Entstehungsprozesses zusammenfügt. Der Regisseur und Produzent Quentin Tarantino zum Beispiel bezieht seine Inspiration zu Geschichten und Charakteren zu einem großen Teil aus Liedern seiner umfangreichen Plattensammlung.¹³² Die Entwicklung der Stoffidee ist einer der wichtigsten Tätigkeiten eines Produzenten und hängt wie so viele andere Arbeiten beim Film unter anderem auch von der erlernten Erfahrung ab. So kann ein geübter Produzent die Eignung eines Filmstoffs eher feststellen als ein Neuling auf dem Gebiet.¹³³ Ausnahmen wie Multitalent James Cameron („Terminator 2 – Tag der Abrechnung“ 1991) oder der deutsche Komiker Michael „Bully“ Herbig („Der Schuh des Manitu“ 2001), bestätigen hier die Regel dadurch, dass ihre Erstlingswerke, bei denen sie in der Funktion des Produzenten fungierten, wahre Publikumserfolge wurden.

Nicht nur in der Filmproduktion spielt der Einstieg in ein neues Projekt eine entscheidende Rolle, auch im Projektmanagement hat der Beginn weichenstellende Bedeutung. Unter dem Merkmal Nummer 2 – Ein Projekt besitzt eine feste zeitliche Begrenzung, die durch einen Anfangs- und Endpunkt terminiert ist – im Kapitel 2.3.3 wurde bereits erläutert, dass die Stoffentwicklung, sowie die damit einhergehenden Tätigkeiten, Inhalt der Vorphase sind und sich der Projektstart bis zur Bestätigung des Packaging hinauszögern kann. Demnach wird zum Zeitpunkt der Ideenfindung noch nicht von der endgültigen Gründung eines Projektes gesprochen, da wichtige Punkte wie Ziele und Projektvereinbarung in keiner Weise näher thematisiert sind. Die vorrangigen Aufgaben dieser Phase sind zum einen die Konkretisierung der Projektidee, unter anderem durch umfangreiche Recherchen, Machbarkeitsanalysen und Anforderungsermittlungen. Und gerade bei der Idee zu einem Film ist es wichtig Klarheit über die Projektthematik zu schaffen und so viele Informationen wie möglich einzuholen. Das spezielle Fachwissen allein reicht selbstverständlich nicht aus, einen Film zum Erfolg zu führen, aber es ist trotz allem „eine flankierende Maßnahme, die bei der Optimierung von Projektprozessen in allen Projektphasen hilfreich ist.“¹³⁴ Die benötigten Daten können auf den unterschiedlichsten Wegen beschafft werden. Während sich in der Produktion von Werbefilmen ganze Teams mit dem Verhalten, dem Konsum, den Bedürfnissen, der Aufmerksamkeitsspanne des Konsumenten und der dazugehörigen Zielgruppe befassen, wird diese Marktfor-

¹³² Fischer, Körte u. Seeßlen. Quentin Tarantino, 2004, S. 65.

¹³³ Ebenda S. 40.

¹³⁴ Wastian, et al. Angewandte Psychologie für das Projektmanagement - Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung, 2012, S. 85.

schung bei dem Produzieren von Kino- und Fernsehfilmen bisher nur sehr selten angewendet.¹³⁵ Die Vereinigten Staaten, als wirtschaftlich betrachtet weltweit größter Filmkonsument,¹³⁶ investieren acht bis zehn Prozent der gesamten Herstellungskosten in die Entwicklung des geeigneten Filmstoffs und beobachten ihren Konsumentenmarkt äußerst genau, damit sie daraus den benötigten Bedarf ableiten können.¹³⁷ Im Vergleich dazu werden in Deutschland lediglich zwei bis drei Prozent des Produktionsetats in die Stoffentwicklung gesteckt.¹³⁸ Und selbst von diesem äußerst niedrigen Prozentsatz ist die Forschung über die Wünsche des Publikums in der Fernsehbranche viel weiter als bei Kinofilmen.¹³⁹

Ein nicht zu verachtendes Restrisiko bleibt trotz sorgfältigster Themenüberprüfung immer noch bestehen. Ein praktisches Beispiel aus der Filmbranche ist der deutsche Film „Lola rennt“ von 1998. Seitens des Regisseurs Tom Tykwer als auch von Seiten der verantwortlichen Geldgeber war mit dem zustande gekommenen Einspielergebnis nicht zu rechnen. Aufgrund des ungewöhnlichen Stils und der experimentellen Dramaturgie konnten sich die Beteiligten auf einen künstlerischen Erfolg in Form von Ehrungen und Teilnahmen an internationalen Filmfestivals einstellen, aber mit einem Kauf von rund einer Millionen Kinokarten allein in den USA rechnete niemand.¹⁴⁰ Tykwers folgender Film „Der Krieger und die Kaiserin“ von 2000 galt wiederum – auch weil „Lola rennt“ so ein Überraschungshit wurde und die Namen der Beteiligten nun weitaus besser bekannt waren – als sehr erfolgsversprechend. Der erwartete finanzielle Erfolg des Films blieb aber leider aus.¹⁴¹ Daraus geht hervor, dass sich ein Produzent aller Vorkehrungen zum Trotz nie wirklich sicher sein kann, ob sein Filmstoff das erwünschte Ergebnis verspricht.

Die Möglichkeiten des Projektmanagements in dieser frühen Phase sind leider bei der Herstellung eines Films, oder vielmehr bei der Entwicklung einer Filmidee, noch sehr bescheiden. Steuernde Optionen finden sich zu diesem Zeitpunkt vor allem im Management der Projektrisiken. Speziell die Entwicklungsrisiken, welche an passender Stelle im Kapitel 6.8.1 erläutert werden, gilt hierbei eine besondere Aufmerksamkeit.

6.2 Der Einfluss des Urheberrechts

Sobald sich für den Produzenten ein Filmkonzept herauskristallisiert, gilt es den nächsten Schritt in die Tat umzusetzen und den Stoff auf seine Umsetzbarkeit zu prüfen. Nicht jede Idee lässt sich so einfach in einem Film verwirklichen. Das Format Film unterliegt bestimmten Kriterien, die bei der Stoffauswahl mitentscheidend sind und somit die Machbarkeit eventuell begrenzen oder sogar ausschließen könnten. Solche Aspekte sind beispielsweise die limitierte Filmlänge, die Einschränkungen durch eine Veröffentlichung im TV- oder Kinoformat, der notwendige Einsatz von Spezialeffekten, der in den meisten Fällen nur mit einem gewissen Volumen an Kapital umzusetzen ist, durch die Handlung vorgeschriebene Drehorte als auch Beschränkungen durch vorhandene Rechte an der Filmvorlage. Zu letzterem existiert eine Reihe von gesetzlichen Bestimmungen, welche die Rechte derer schützen sollen, die sich als Schöpfer der im Film umgesetzten Geschichte auszeichnen. Vor dem Gesetz wird dabei nicht von einem körperlichen Ge-

¹³⁵ Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 40.

¹³⁶ Siehe Tabelle 2 in Kapitel 2.3.2 Film als ökonomisches Produkt.

¹³⁷ Wendling 2008, S. 17-18.

¹³⁸ Ebenda S. 18.

¹³⁹ Vgl. Kurz 2006, S. 13.

¹⁴⁰ Beier, „Zeitenwende im Kino“. In: SPIEGEL SPECIAL. Nr. 5/08, S. 104-107.

¹⁴¹ Kurz 2006, S. 13

genstand gesprochen, sondern vielmehr von der persönlichen geistigen Schöpfung des Autors.¹⁴² Dieses Schutzrecht, das speziell in Deutschland im Gesetz über Urheberrecht und verwandte Schutzrechte – kurz UrhG – manifestiert ist, gewährt dem Werkschöpfer und/oder dem Besitzer von Leistungsschutzrechten die volle Entscheidungsgewalt über das geistige immaterielle Gut.¹⁴³ Für den Produzenten bedeutet das konkret, dass er alle in Frage kommenden Urheber oder andere betreffende Personen, die einen berechtigten Beitrag an der Grundlage für sein Projekt beigetragen haben, kontaktieren und gegebenenfalls um Erlaubnis fragen muss, ob er das Material für seinen Film verwenden darf.

Ein Erwerb von Filmrechten, die dem Produzenten die Verfilmung des Stoffes erlauben, ist in den meisten Situationen unausweichlich. Entsteht die Idee zum Film der reinen Fiktion ist die Situation in solchen Fällen einfacher zu handhaben als bei Vorlagen aus der Historie, der Belletristik oder noch real existierenden Figuren sowie Begebenheiten. In der Filmgeschichte gibt es hierzu einige Fallbeispiele, in denen die Urheber-, Persönlichkeits- und Filmrechte besonders zum Tragen gekommen sind. So machten beispielsweise gleich mehrere griechische Anwälte dem amerikanischen Regisseur Oliver Stone bei seinem Film „Alexander“ von 2004 das Leben schwer. Die Juristen legten Einspruch gegen die offen dargestellte Homosexualität des von dem irischen Darsteller Colin Farrell gespielten makedonischen Königs ein, da dies angeblich nicht den historischen Tatsachen entspreche. Der Streit endete mit einem Kompromiss, in dem zumindest in griechischen Kinos darauf hingewiesen wurde, dass es sich bei dem Film nicht um eine historische Dokumentation handelt.¹⁴⁴ In einem anderen Fall von 1960 – bei dem Film „Psycho“ –, wo die Rechtslage bezüglich der Romanadaption mit dem rechteinhabenden Autor Robert Bloch längst geklärt wurde, tauchten plötzlich andere Tatsachen auf, bei denen der Regisseur sowie Produzent Alfred Hitchcock durchaus Konfliktpotenzial vermutete. Engagierte Juristen und beauftragte Rechercheure stellten kurz vor dem Beginn der Dreharbeiten fest, dass zwei der im Film vorkommenden Charaktere genau die gleichen Namen hatten, wie zwei in der Gegend des Handlungsortes wohnhafte amerikanische Mitbürger. Um gerichtlichen Streitereien inklusive Unterlassungsklagen durch eventuell gezogene Parallelen zwischen den fiktiven Filmfiguren und ihren Handlungen mit real existierenden Personen zu entgehen, entschieden die Filmverantwortlichen präventiv die Namen der beiden Rollen kurzerhand zu ändern.¹⁴⁵ Rechtlich gesehen gibt es demnach immer Möglichkeiten bei einem Film die Grenzen zu überschreiten, die schlussendlich eine Klage nach sich ziehen könnten.

Es lässt sich zusammenfassend sagen, dass die Verfilmung solcher Stoffe stets mit einem höheren Arbeitsaufwand und zusätzlichen Kosten für Recherchen oder Rechtsberatungen verknüpft ist. Entspringt der Film aber einer einfachen Idee, ohne jeglichen Bezug zu fiktiven beziehungsweise realen Figuren sowie Begebenheiten aus Literatur und Historie kann sich der Produzent auf einer potenziell sicheren Seite wiegen, denn eine Idee oder vielmehr ein abstrakter Gedanke ist im Sinne des UrhG und anderen Gesetzmäßigkeiten, speziell von Persönlichkeitsrechten, kein zu schützendes Gut und muss „im Interesse der Allgemeinheit grundsätzlich frei bleiben“.¹⁴⁶ Eine Idee wird dann schützenswert, wenn sie erstmals im Rahmen eines Exposés oder Treatments niedergeschrieben ist.

¹⁴² Brehm. Filmrecht - Handbuch für die Praxis, 2008, S 23.

¹⁴³ Ebenda.

¹⁴⁴ Harmloser „Alexander“: Griechen lassen Klage fallen. SPIEGEL ONLINE: Dezember 2004. Online im Internet: <http://www.spiegel.de>, Registar Oliver Stone: Das Alexander-Durcheinander. SPIEGEL ONLINE: Dezember 2004. Online im Internet: <http://www.spiegel.de>.

¹⁴⁵ Rebello. Hitchcock und die Geschichte von "Psycho", 2013, S. 143.

¹⁴⁶ Brehm 2008, S. 26.

6.3 Erste organisatorische und vertragliche Grundlagen

Bereits in dieser frühen Phase des Projektes ist es wichtig Kontakte zu Sendern, Verleihern, Vertrieben und Förderern herzustellen, zu halten und zu pflegen. Denn die meisten dieser Ansprechpartner sind für die Finanzierung sowie für den Absatz und die Auswertung auf den verschiedenen zur Verfügung stehenden Vertriebswegen unabdingbar. Aus der Kommunikation mit den Geschäftspartnern kann der Produzent schlussendlich das allgemeine Interesse an der Verfilmung abschätzen. Erhält er nur sehr verhaltenes Feedback könnte er sich fragen, ob seine Filmidee nicht doch etwas mehr Zuarbeit seinerseits benötigt oder das Vorhaben gänzlich eingestellt werden sollte. Die Begeisterung sowie die Zustimmung für ein beliebiges Thema ist und bleibt immer noch im subjektiven Auge des Betrachters.

Ein wesentlicher Bestandteil, der in der Regel zum Erfolg der Projektwerbung beiträgt, ist die Besetzung von Schlüsselpositionen während der Produktion. Angefangen und von essentiellstem Gewicht innerhalb eines jeden Filmvorhabens bleibt die Besetzung des Regiestuhls. Diese Entscheidung hat nicht nur langfristige sowie zukunftsweisende Auswirkungen auf den Film, sondern ist in erster Linie auch dafür notwendig zu Beginn das Interesse bei Finanziers zu wecken und für weitere bedeutende Stellen innerhalb des Herstellungsteams zu werben. Bestätigt ein namhafter Regisseur seine Zusage zum Projekt, eröffnen sich für den Produzenten in den meisten Fällen völlig neue Möglichkeiten. Viele Regisseure arbeiten gern mit denselben Mitarbeitern zusammen. Ein Paradebeispiel findet sich in dem Buch von Stephen Rebello über den Kultregisseur Alfred Hitchcock und seinem Film „Psycho“: „Hitchcock brauchte viel Zeit, um mit Fremden warm zu werden“, erinnerte sich Filmkameramann Leonard South. „Das war der Hauptgrund dafür, dass er bei fünfzehn Filmen mit derselben Kameracrew arbeitete.“¹⁴⁷ Der Vorteil ist offensichtlich. Man kennt sich, weiß über die Stärken und Schwächen des anderen Bescheid, weiß was vom Gegenüber verlangt wird und hat sich über die Zeit hinweg unter den geeigneten Umständen ein freundschaftliches Verhältnis aufgebaut. Ein eingespieltes Team stellt in der großen Produktionsmaschinerie eine Reduzierung der Kosten sowie ein gemindertes Risiko für den Produzenten dar. Hitchcock war auch bei Weitem nicht der Einzige, dem diese Tatsache bewusst gewesen ist. Zum Beispiel arbeitete das amerikanische Regieurgestein John Ford ganze 19 Mal mit der Westernikone John Wayne zusammen – mit seinem Regieassistenten Jack Pennick sogar 34 Mal.¹⁴⁸ Gleichzeitig wird an dieser Stelle erneut offenbart, wie groß der Vorteil eines seit längerem in dem Geschäft tätigen Produzenten gegenüber einem Neuling ist. Oftmals reicht schon der Name, um sich eine qualifizierte und gewinnversprechende Crew zu erhoffen, während zum Karrierebeginn größtenteils noch die Überzeugungskraft, Sympathie und die Story allein den ausschlaggebenden Effekt an einer Mitarbeit zu verbürgen haben. Aber nicht nur personaltechnisch wirkt sich die Teilnahme einer namhaften Branchengröße positiv auf das Projekt aus, sondern auch auf die Bewerbung um finanzielle Unterstützung bei den weiter oben bereits erwähnten Kontaktstellen. Denn eine bestätigte Projektzusage eines gegebenenfalls sogar mehrerer „Stars“, sei es aus Regie oder aus dem Cast, ist in der Regel aus der Sicht der Finanziers ein bedeutender Wirtschaftsfaktor sowie ein Garant dafür, dass der Film auch an den Kassen einen beachtlichen Erfolg verspricht und nicht nur auf der künstlerisch-kulturellen Ebene ein überzeugendes Produkt darstellt.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Rebello 2013, S. 72.

¹⁴⁸ Blumenberg 2004, S. 27.

¹⁴⁹ Ebenda S. 23.

Um sich und sein Projekt optimal zu verkaufen, sollte der Produzent seine filmische Vision in einem Exposé¹⁵⁰ zusammenfassen. Mit dessen Hilfe kann er bei potenziellen Interessenten und Wunschkandidaten vorstellig werden um für seine Vision zu werben. Dabei muss er zwei Dingen besondere Beachtung schenken. Spricht der Produzent mit Personen, die für den Regiestuhl, Hauptrollen, entscheidenden Nebencharakteren oder für andere die Produktion betreffende kreative Stellen in Frage kommen könnten, ist es natürlich wichtig von einer Geschichte zu berichten, welche die möglichen Akteure begeistert und gleichzeitig herausfordert. Denn während bei dieser Interessentengruppe Story, Figuren, Handlung und Dramaturgie eine Rolle spielen, ist für die Vertreter aus dem finanziellen Sektor eher bedeutsam mit welchem organisatorischen sowie produktionstechnischen und schlussendlich auch zeitlichen Aufwand gerechnet werden muss. Anhand dieser Informationen und der Überzeugungskraft – von der wie bereits erwähnt die Anfänger in diesem Gewerbe besonders viel ausstrahlen müssen – besteht eine bessere Chance Befürworter für das Vorhaben gewinnen zu können. Denn nicht jeder Visionär hat es mit der Vorstellung seiner Idee so einfach wie der schon einmal erwähnte Christopher Nolan bei seinem Film „Batman Begins“ von 2005. Der Präsident des bekannten Warner Bros. Filmstudios in den USA Jeff Robinov meinte dazu: „Es war nicht schwer zu verkaufen, obwohl es noch kein Drehbuch gab, sondern nur Chris' Vision. Ich will nicht zu viel verraten, aber es gibt nur ganz wenige Dinge, die ich nicht bejahen würde, wenn sie von Chris Nolan kommen. [...]“.¹⁵¹ Mit solch einem Stand im Filmgeschäft ist es ein Leichtes sein Projekt nach seinen eigenen Wünschen voranzutreiben. Und der Erfolg von Nolans erstem Batman-Film gibt Robinovs Einstellung nach der Präsentation in allen Punkten Recht. „Batman Begins“ spielte weltweit 372 Mio. US-\$ ein,¹⁵² bei einem Kostenpunkt von circa 150 Mio. US-\$¹⁵³. Doch nicht immer verspricht ein Projekt den erwartenden Erfolg auch einzuhalten. Vielmehr gehört bei vielen Projekten eine positive Grundeinstellung während der Entwicklungszeit zu den Basisvoraussetzungen eines Filmproduzenten. Er muss sich seine Begeisterung für dieses Projekt über einen langen Zeitraum, in welchem über den eigentlichen Beginn der Unternehmung entschieden wird, bewahren. Clevé argumentiert an diesem Punkt mit sehr deutlichen Worten, wie „Identifikation“ und „Besessenheit“ bezüglich der Beziehung zwischen Produzent und Projekt.¹⁵⁴

Nach dem Exposé folgt in der Regel das Schreiben des Treatments.¹⁵⁵ Diese ausführliche Niederschreibung der Geschichte, die bereits ungefähr einem Drittel an Umfang des späteren Drehbuchs entspricht, wird zumeist mit der Hilfe eines beauftragten Autors erstellt. Unter Umständen wurde der Autor auch schon als Verfasser für das Exposé engagiert.¹⁵⁶ Das Schreiben einer filmischen Story, sei es in Form eines Treatments oder Drehbuchs, gestaltet sich für den Laien als äußerst schwierig, da eine Vielzahl an Gegebenheiten beachtet werden muss. Kreativität allein reicht zumeist nicht aus. Ein Autor sollte sich dadurch auszeichnen, neben der Fähigkeit eine packende Handlung zu kreieren, auch das Wissen zu besitzen diesen Plot dramaturgisch und filmisch umsetzen zu können.¹⁵⁷ Denn es bringt nichts dem Produzenten als auch dem Regisseur einen mitreißenden Stoff zu liefern, der sich vor einer Kamera so gut wie gar nicht oder nur mit einem übertriebenen Aufwand, der bis zu jenem Zeitpunkt nicht vorgesehen war, auf die große Leinwand bringen lässt. Es empfiehlt sich als Initiator des Vorhabens während des

¹⁵⁰ Siehe Kapitel 3.1.1.1 Die Stoffentwicklung – von der Idee zum Treatment.

¹⁵¹ Duncan, Pourroy u. Kidd 2012, S. 32.

¹⁵² Ebenda S. 49.

¹⁵³ Pitzke. Comic-Verlag Marvel: Das größte Wagnis der Superhelden. SPIEGEL ONLINE: Juni 2005. Online im Internet: <http://www.spiegel.de>.

¹⁵⁴ Clevé 2004, S. 14.

¹⁵⁵ Siehe Kapitel 3.1.1.1.

¹⁵⁶ Vgl. Wendling 2008, S. 14.

¹⁵⁷ Vgl. Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 41.

Schreibprozesses mit dem Autor und, falls bis dato schon zugesagt, auch mit dem Regisseur die Drehbucharbeit parallel zu begleiten. Je früher sich diese drei miteinander zusammensetzen, desto eher entwickelt sich daraus ein geeignetes Skript, bei dem alle beteiligten Parteien am Ende in der Lage sind ihre vollste Zustimmung auszusprechen. „Projekte müssen in Koordination mit den spezialisierten Partnern beginnend von der Idee über die Produktion bis zum Vertrieb zielgerichtet betreut und aktiv vorangetrieben werden.“¹⁵⁸ Ebenso bedeutend wie die längerfristige harmonische Zusammenarbeit ist die dafür notwendige Grundlage in Form von Verträgen zu schaffen. Beginnend mit der vertraglichen Einigung zwischen dem Produzenten und dem beauftragten Autor ein Exposé, Treatment und das Drehbuch zu schreiben. Der Hauptgrund dieses Kontraktes ist sicherlich die Erzeugung des vereinbarten Schriftwerkes, aber nebenher entstehen gleichzeitig für den Produzenten neue und projektentscheidende Rechte, die er ohne eine vertragliche Fixierung möglicherweise verlieren könnte. Die Rede ist von Abtretungs-, Nutzungs- und Überlassungsrechten. Ein Autorenvertrag sollte dem beauftragenden Produzenten immer die Rechte an dem erstellten Werk garantieren und sowohl den Umfang, die Entschädigungshöhe in Form eines Honorars als auch Abgabe- sowie Abnahmeregeln beinhalten.¹⁵⁹ Bei einer Nichtbeachtung dieser generellen Voraussetzungen wird dem Projekt förmlich die Basis, auf dem der weitere Fortschritt aufgebaut werden sollte, entzogen.

6.4 Die Ermittlung des voraussichtlichen Budgets

Eine weitere Aufgabe, die während des Initialisierungsprozesses auf den Produzent zukommt, ist die ungefähre Kalkulierung des zu erwartenden Budgets, wo seine finanzwirtschaftlichen Kompetenzen und Erfahrungen gefragt sind. Er muss nun aus zahlreichen Schätzungen eine ungefähre Höhe des Gesamtaufwandes bestimmen. Zu diesem Zeitpunkt setzt sich das Budget aus der anvisierten Länge des Films, Dauer der Drehzeit, geplanter Anzahl an Darstellern und Statisten, Art der Filmtechnik, Filmgenre sowie auch der angemessenen Marketingstrategien zusammen.¹⁶⁰ Da jeder Film, inklusive seiner Herstellung, stets ein Unikat darstellt, beruhen viele der benötigten Zahlen, wie bereits erwähnt, auf Schätzungen und Wissen aus der bisher durchgeführten Praxis. Allerdings sind auch einige Werte verhältnismäßig konstant zu berechnen. Beispielsweise ist es möglich die Gehälter von Cast und Crew, die Kosten für Kameras, Tonequipment, Licht- und weitere benötigte zusätzliche Technik, Mieten für Fahrzeuge und Gebäude sowie Drehgenehmigungen zu ermitteln. Eine genaue Kalkulation ist erst zu einem späteren Zeitpunkt möglich, wenn die finale Drehbuchfassung, Drehpläne und Tagesdispositionen für jeden einzelnen Drehtag erstellt worden sind.

Es lässt sich an dieser Stelle zudem festhalten, dass mit dem Fortschreiten des Projektes die Genauigkeit sowie die Sicherheiten einer nachvollziehbaren Budgetprognose ansteigen. Je höher der Detailierungsgrad aller projektrelevanten Daten wird, umso präziser gestaltet sich die Ermittlung der Projektkosten. Zu Beginn ist sich ein Produzent demnach noch recht unsicher solide Aussagen zu dem Projektumfang zu geben, da die benötigten Informationen einfach noch nicht verfügbar sind. Im gleichen Atemzug aber steht er unter großem Druck möglichst genaue Angaben über die Investitionshöhe, welche sich mit den letztendlich zustande kommenden Kostenbetrag in etwa decken sollte, gegenüber seinen Projektinteressenten abzuliefern. Liegt er bei der Grobschätzung der

¹⁵⁸ Kurz. Low-Budget-Filme - Marketing und Vertrieb optimieren, 2006, S. 15.

¹⁵⁹ Vgl. Jacobshagen 2008, S. 25.

¹⁶⁰ Vgl. Klages. Grundzüge des Filmrechts: Grundlagen, Verträge, Rechte, 2004, S. 2-3.

Filmrealisierung deutlich daneben oder jenseits der Vorstellungen seiner potenziellen Geldgeber, verspielt er in den schlimmsten Fällen nicht nur das Vertrauen und die mühsam erarbeitete Reputation – was äußerst schädlich für Folgeprojekte sein könnte –, sondern auch die Teilnahme der Unterstützer am Vorhaben und somit letztendlich die Finanzierung des Projektes. Dennoch ist es trotz der großen Kostenungenauigkeit und der somit nicht gegebenen Zuverlässigkeit nötig sich mit dieser Prognose möglichst nicht allzu lange Zeit zu lassen, da in der Praxis auch außerhalb des Filmbusiness Projekte ohne eine zeitnahe Angabe hinsichtlich des zu erwartenden Budgets und einer Gewinnvoraussage zumeist nicht zustande kommen.¹⁶¹ Aus der Sicht des Projektmanagements lassen sich solcherlei Angaben, wenn sie eine relativ hohe Wahrscheinlichkeitsdichte besitzen sollen, mit der Hilfe mehrerer Kostenschätzmodelle erreichen. Drei Verfahren sollen fortfolgend vorgestellt werden:

- Expertenbefragung
- Parametrische Schätzung oder auch Analogieverfahren
- Prozentsatzmethode

Expertenbefragung

Wie der Name schon andeutet, handelt es sich hierbei um den Austausch und den Einsatz einer ausgewählten Expertenrunde, die mit ihren Kenntnissen, ihren Erfahrungen aus der gelebten Praxis als auch ihrem jeweiligen fachspezifischen Wissen zu einer Aussage über die Kosten beitragen. Diese Variante ist prädestiniert, wenn nur wenige Daten zu vergleichenden Analysen aus vorangegangenen Projekten zur Verfügung stehen.¹⁶² Das Verfahren beginnt dabei zunächst mit der Aufnahme der Schätzungen jeder einzelnen Person – Voraussetzung dafür ist selbstverständlich die Kenntnis der bisher vorliegenden projektrelevanten Daten – und endet mit einer gemeinsam formulierten Gesamtprognose. Diese ist aber erst dann erreicht, wenn keine der Experteneinschätzungen mehr grob von dem Mittelwert aller Prognosen abweicht. Es ist also denkbar, dass bis zum finalen Gesamtergebnis mehrere Einzelschätzungsrunden ablaufen. Nach jedem abgeschlossenen Durchgang werden die Arbeitspakete, für die eine Ermittlung der Kosten durchgeführt werden soll, in ihren Detaillierungsgraden erhöht und Grenzwerte für die Abweichungen vom Mittelwert festgelegt um ein möglichst genaues Ergebnis zu erreichen. Neben den Experten und dem Projektleiter sollten die Teilnehmer einer solchen Runde unter anderem auch aus dem Projektteam bestehen, da diese mit den bisher erhobenen Daten am vertrautesten sind und eine höhere Identifikation mit dem Projektgegenstand und den Zielen haben.

Parametrische Schätzung

Diese Variante, die Kosten grob herauszufinden, bietet sich für Filmmacher besonders an, da hier mit Attributen aus bereits absolvierten Projekten, welche eine hohe Ähnlichkeit zum aktuellen Vorhaben besitzen, gearbeitet wird. Die daraus resultierenden Aussagen sind bezüglich ihrer Genauigkeit recht hoch einzustufen.¹⁶³ In der parametrischen Schätzung wird vor allem von Erfahrungswerten und der Identifizierung eindeutig definierbarer Kosteneinflussgrößen profitiert. Im Üblichen handelt es sich dabei um technische Größen, wie im Beispiel eines Films Angaben zu technischem Equipment oder der Einsatz von Special Effects. Aber auch aus dem personellen Bereich können verbindliche Prognosen getroffen werden. So sind die üblicherweise veranschlagten Kosten zu Cast und Crew, deren Größe und Notwendigkeit anhand der Dimension des Filmprojek-

¹⁶¹ Vgl. Schnell in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 490.

¹⁶² Blume in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 619.

¹⁶³ Schnell in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 492.

tes abgeleitet werden können, einflussreiche Indikatoren für eine Kostenhochrechnung. Aber auch aus anderen Bereichen lassen sich zuverlässige Informationen über die zu berechnende Budgethöhe finden. Auch können Vergleiche gezogen werden, in denen ähnliche Situationen mit unterschiedlichen Umsetzungsbedingungen realisiert wurden. Ein Beispiel wäre die Gegenüberstellung von Dreharbeiten, die unter freiem Himmel mit all den damit verknüpften risikoschweren Faktoren stattfinden müssten, in ein Studio zu verlegen und mit der Unterstützung von Bluescreen-Technik¹⁶⁴, CGI-Effekten und Belichtungsverfahren den Anschein von Außenaufnahmen zu erzeugen. Der zeitliche sowie kostengenerierende Aufwand könnte so direkt miteinander verglichen werden. Es wird deutlich, dass diese Schätzungsmethode wesentlich von der Verfügbarkeit vergleichbarer Elemente zwischen den Projekten abhängt. Das bedeutet im Umkehrschluss, sollten diese Daten fehlen oder in dem aktuellen Projekt neue Technologien, Systeme oder Verfahren zum Einsatz kommen, ist von einer Anwendung der parametrischen Schätzung, trotz ihres im Verhältnis zu anderen Herangehensweisen geringen Zeitaufwandes, abzuraten.

Prozentsatzmethode

Wie das vorangegangene Verfahren bedient sich die Prozentsatzmethode ebenfalls aus den Erkenntnissen vergangener abgeschlossener Projekte. Das Prinzip, dem diese Methode zu Grunde liegt, ist, dass sich die Kosten statistisch betrachtet in den jeweiligen Projektphasen analog zu anderen Vorhaben miteinander vergleichen lassen. So ist es demnach möglich in der Entwicklungsphase des neuen Projektes mit einem ähnlichen Kostenprozentsatz, bezogen auf die Gesamtkosten, zu rechnen, wie bei bereits stattgefundenen Projekten. Beispielsweise fielen im vergleichbaren Projekt A fünf Prozent aller finanziellen Aufwendungen auf die Entwicklungsphase und in Projekt B sogar sieben Prozent. Somit kann schlussendlich mit einem durchschnittlichen Prozentsatz von sechs Prozent beim aktuellen Vorhaben kalkuliert werden. Dieses Vorgehen wird nun auf sämtliche Phasen angewendet. Für die Filmbranche unerheblich, jedoch im Projektmanagement anderer Geschäftsfelder von entscheidender Bedeutung, ist bei der Anwendung dieses Verfahrens darauf zu achten, dass sich die Arten der Projekte, die zum Kostenvergleich herangezogen werden, mit der Art des momentanen Vorhabens decken. Bei Filmproduktionen handelt es sich immer um Investitionsprojekte.¹⁶⁵ Die Gefahr bei einem Vergleich der Filmphasen aus einer zur Gegenüberstellung herangezogenen Filmproduktion mit anderen Projektarten zu kollidieren ist somit faktisch nicht existent. Nun lässt sich anhand der vorliegenden Kosten aus den anderen Projekten und den phasenweise ermittelten Prozentwerten des derzeitigen Vorhabens ein geschätztes Gesamtbudget errechnen. Auch bei diesem Verfahren hängt der Grad der Genauigkeit von der Brauchbarkeit der Informationen aus den Vorgängerprojekten ab. Zudem müssen sich die Phasen in den Projekten verhältnismäßig gut abgrenzen lassen, sonst bleibt zu viel Spielraum für Interpretationen sowie Manipulationen bezüglich der Kostenverteilung. Als Analysemittel ist dieser Ansatz also durchaus kritisch zu betrachten, aber aufgrund seines geringen Zeitaufwandes kann die Prozentsatzmethode zur Verifizierung bereits vorgenommener Kostenschätzungen beitragen.

Dem Produzenten stehen somit neben seiner Erfahrung mehrere Möglichkeiten zur Verfügung gezielt an fassbare Vorabkalkulationen zu gelangen. Dabei können die Verfahren aus dem Projektmanagement sehr nützlich sein, allerdings werden zumeist eine Reihe an Informationen vorausgesetzt um eine optimale Kostenschätzung zu erlangen. Eine

¹⁶⁴ Die Bluescreen-Technik oder auch Greenscreen-Technik beschreibt ein Verfahren, mit dem nach den Dreharbeiten in der Postproduktion nachträglich computergenerierte Grafiken in das vorhandene Bildmaterial eingefügt werden können ohne dabei Daten des vorhandenen Materials zu verlieren.

¹⁶⁵ Parisi 1998, S. 48.

zusätzliche Arbeit würde entstehen an diese Daten zu gelangen, sie auszuwerten, zu beurteilen und sie mittels der Methoden zu analysieren. Zusätzlich stellt das Vorliegen des Drehbuchs einen nicht zu unterschätzender Faktor dar, der aktiv großen Einfluss auf die Vorabkalkulation hat. Mit dem Erhalt einer nachvollziehbaren Grobschätzung des finanziellen Aufwandes ist der Produzent in der Lage besser für sein Projekt zu werben und riskiert dabei nicht sein Gesicht durch eine blind durchgeführte Kalkulation oder die Teilnahme von möglichen Interessenten durch eine zeitliche Aufschiebung der Kostenschätzung bis ihm konkrete Daten vorliegen. Denn wie bereits erwähnt, entscheidet sich die Zusage für ein Projekt oftmals durch die zeitige Kenntnis über den monetären Aufwand. Die weitreichenden Folgen der Unkenntnis über das voraussichtliche Budget liegen auf der Hand. Zeitliche Verzögerungen im Voranschreiten des Projektes können eine Folge sein, Misstrauen oder gar Abspringen der finanziellen Projektförderer, Unterschätzung der Kosten und die damit einhergehenden Probleme bei der Projektabwicklung sowie ein erheblicher Reputationsverlust. Die Thematik der Kostenkalkulation lässt sich mit dem Schneeballeffekt vergleichen. Ein kleiner Fehler zu Beginn der Budgetermittlung führt zu einer weitreichenden und folgenschweren Kettenreaktion, die letztendlich das Projekt zum Scheitern bringen kann. Doch mit den vorgestellten Methoden aus dem Projektmanagement muss es nicht erst so weit kommen, denn die Bedeutung dieser Thematik sollte jedem Produzenten bewusst sein.

Mit den gesammelten Informationen, dem Drehbuch, der ersten Budgetierung, einer Marketing- sowie einer Finanzierungsstrategie und des errechneten zeitlichen Aufwandes kann der Produzent im Anschluss mit dem erfolgreichen Packaging in die nächste Etappe – den Drehvorbereitungen – übergehen. Dieser für ihn und sein Projekt entscheidende Schritt markiert, wie auch schon in den Kapiteln 2.3.3 und 3.1.1.3 dieser Arbeit erläutert, einen kritischen Punkt. Mangelnde oder schlechte Vorbereitung und Zweifel am Vorhaben können an dieser Stelle bereits das vorzeitige Ende der Filmvision herbeiführen. Laut dem Direktor der Internationalen Filmfestspiele in Berlin Dieter Kosslick muss der Produzent „glühende Leidenschaft für seine Vision behalten und mit dem eisigen Verstand eines Planers verbinden. Geht eines verloren, ist auch oft der Film verloren.“¹⁶⁶

6.5 Die Filmfinanzierung

„Ein Produzent kann keine Verluste machen. Wer das glaubt, versteht das Geschäft nicht. Alles ist durch Presales finanziert, lange bevor die Produktion beginnt.“¹⁶⁷

Don Simpson

(amerikanischer Filmproduzent)

Egal, ob das abgedrehte Produkt ein Kino- oder Fernsehfilm ist, ob Dokumentation oder Werbespot, Musikclip oder eine mehrteilige Serie – eines der zentralsten Themen in der Filmindustrie ist die Finanzierung und die damit einhergehende Bereitstellung des Produktionsbudgets. Doch mit der Berechnung der Kosten für Kamera, Licht, Ton, Mitarbeiter, Schauspieler und Regisseur allein ist es nicht getan. Viele Informationen werden benötigt, um eine möglichst genaue Angabe zu den Gesamtkosten für das Filmprojekt zu treffen. Dieser Wert kann in gar keinem Fall bereits zu Beginn des Vorhabens festgesetzt werden, zu einem Zeitpunkt an dem noch nicht sämtliche Daten zu jedem einzelnen Drehtag und jedem geplanten Drehort zur Verfügung stehen. Darum kann am Anfang

¹⁶⁶ Kurz 2006, S. 9.

¹⁶⁷ Simpson in Filmbusiness: Filme erfolgreich finanzieren, produzieren und vermarkten, 2012, S. 12.

nur mit groben Zahlen jongliert werden, die sich aber dennoch möglichst genau mit dem später zu ermittelten Gesamtbudget decken sollten. Der amerikanische Regisseur Jeffrey C. Chandor ist der Ansicht, dass die Kalkulation des Budgets größtenteils eine Aufgabe ist, in der mathematische Kenntnisse und Erfahrungswerte von Belangen sind: „[...] Heutzutage können Sie jeden Film finanzieren, wenn sie ihn nur richtig durchrechnen. [...]“.¹⁶⁸ Aber auch ein gewisses Verhandlungsgeschick ist an dieser Stelle im Projekt gefragt. Wird der Filmemacher bei potenziellen Geldgebern vorstellig, muss er sich, das Vorhaben und das damit zusammenhängende von ihm selbst festgelegte Budget so wirksam als auch so überzeugend wie möglich verkaufen.

Die Finanzierungsformen

Der Produktionsetat kann sich zudem aus vielen Finanzierungselementen zusammensetzen. Zum Beispiel finanziert sich das Budget aus privaten Eigenleistungen, aus Filmförderungen, Vorverkäufen, Verleihgarantien, Koproduktionen, anderen Investoren, Bankenbeteiligungen, Preisen, Lizenzgebühren für TV-Nutzungsrechte oder mit der Hilfe von Beistellungen.¹⁶⁹ In den verschiedenen Nationen, in denen Filme produziert werden, haben sich im Laufe der Zeit unterschiedliche Varianten etabliert, wie audiovisuelle Erzeugnisse finanziert und gefördert werden. Darum muss an dieser Stelle auch eine Unterteilung der Filmfinanzierung, abhängig von dem jeweiligen Markt, in dem der Film entsteht, vorgenommen werden. Aufgrund der Dichotomie des Produktes Film beurteilt jedes Land seine filmischen Erzeugnisse auf andere Art und Weise. Denn während zum Beispiel in den USA, als Schmiede für wirtschaftlich erfolgreiche sowie internationale Leinwandproduktionen, der Film eher als Ware eingestuft wird, können Produzenten im deutschsprachigen Raum von umfangreichen staatlichen Filmförderungsmaßnahmen profitieren, die es in den Vereinigten Staaten beispielsweise nicht gibt. In Deutschland hat sich eine spezielle Einstellung zur Filmherstellung entwickelt, eine die das Medium Film nicht nur als gewinnträchtiges Wirtschaftsgut betrachtet, sondern auch als ein Ausdruck künstlerischen Schaffens, den es mit der Unterstützung von Finanzierungsprogrammen zu fördern gilt.¹⁷⁰

Neben den bisher genannten Finanzierungsformen haben sich in der jüngeren Literatur zwei weitere Möglichkeiten herauskristallisiert, welche die Finanzierungsstrategien in bestimmten Fällen erweitern können. Die Rede ist von Product Placement und Merchandising.¹⁷¹ Beide Praktiken existieren schon seit längerer Zeit. Im ersteren Fall wird eine offensichtliche oder teils beiläufige Bewerbung unterschiedlichster Produkte in dem Film oder seiner Produktion integriert. Diese Form der Finanzierung besteht demnach aus einer vertraglichen Einigung zwischen einem Hersteller und den Produzenten eines Films über die bewusste Platzierung oder auch Inszenierung ausgewählter Erzeugnisse. Klassische Beispiele des Product Placements stammen unter anderem aus einer der langlebigsten als auch in kontinuierlichen Abständen fortgesetzten Serie der Filmhistorie, mit dem Namen „James Bond 007“. In der nunmehr seit 2012 23 Folgen fassenden Kinoreihe wurden die Zuschauer immer öfter Zeugen bestimmter in Szene gesetzter Marken aus vielen verschiedenen Bereichen, wie alkoholischen Genussmitteln, Armbanduhren, Handfeuerwaffen und vor allem fahrbaren Untersätzen. Um die perfekte Platzierung bewerben sich laut Insider-Informationen die jeweiligen Firmen mit Millionenbeträgen,

¹⁶⁸ Chandor. „Da hatte ich einen Flash: Robert Redford ohne Stimme!“. Leipziger Volkszeitung. 9. Januar 2014, S. 11.

¹⁶⁹ Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 23.

¹⁷⁰ Wendling. Recoup! Filmfinanzierung – Filmverwertung: Grundlagen und Beispiele, 2012, S. 29; Bomnüter u. Scheller. Filmfinanzierung: Strategien im Ländervergleich: Deutschland, Frankreich und Großbritannien, 2009, S. 15.

¹⁷¹ Bill. Risikobegrenzung bei Filmfinanzierungen, 2008, S. 64.

was aus einem Bericht von Nikolaus Doll von „Die Welt Online“ hervorgeht.¹⁷² Und wie die Reihe zeigt, wurde der Vorzug bisher mehreren Marken gegeben. In welchen Dimensionen die Verhandlungen diesbezüglich laufen, gerät in den seltensten Fällen an die Öffentlichkeit und steckt in den Kreisen der Filmindustrie auch häufig harsche Kritik ein, gerade wenn sich ein Film für die Werbung teilweise umstrittener „Produkte“ hergibt und plötzlich nicht mehr die Geschichte sowie ihre Hauptpersonen im Vordergrund stehen. Ein Beispiel dafür ist der Actionstreifen „Top Gun – Sie fürchten weder Tod noch Teufel“ aus dem Jahre 1986. Hier wurde auf beeindruckende Art und Weise die US-Air Force in Szene gesetzt und stellte damit wahrscheinlich eine größere Werbung für diesen militärischen Karrierezug dar als erwartet.¹⁷³ Das Product Placement gilt aus der künstlerisch-kulturellen Sichtweise des Filmgeschäfts als umstritten und nicht jeder Regisseur ist ein Freund davon. Dennoch bietet es zu einem vergleichsweise geringem Aufwand die Möglichkeit, sein Projekt zusätzlich zu finanzieren.

Die zweite erwähnte Variante ist die Teilfinanzierung durch den Vertrieb von Merchandise-Artikeln. Nicht in jedem Fall bietet sich diese Art der Finanzierung an, da sie enorm vom Genre, der Machart des Films sowie von dessen Vermarktung abhängig ist. Typisches Merchandising beschäftigt sich mit handelsüblichen auf den jeweiligen Film bezogenen Gütern, wie Kleidung, Poster, Spiel- und Plüschtfiguren, aber auch seit jüngerer Zeit dazugehörige Videospiele, welche bei Erfolg einen weiteren großen Markt erschließen können. Galt Merchandising früher lediglich als kleine zusätzliche Einnahmequelle, ist es heute ein Geschäft, in dem stellenweise mit nicht zu unterschätzenden Gewinnen gerechnet werden kann. Allein die verkauften Artikel um die „Star Wars“-Filme vom Amerikaner George Lucas spielten weltweit mehrere Millionen US-\$ in die Kassen der Produzenten ein.¹⁷⁴

Entscheidende Einflüsse in der Filmfinanzierung

Für den Produzenten ist die Projektfinanzierung, also das „Planen und Durchführen der Beschaffung der für das Projekt erforderlichen finanziellen Mittel, einschließlich der Bereitstellung und Freigabe“¹⁷⁵, ein entscheidendes Thema, da die benötigten Investitionen davon abhängig sind, mit welcher Zuschaueranzahl bei dem Film gerechnet werden kann. Genaue Angaben dazu sind fast unmöglich vorherzusagen und werden zu großen Teilen durch zahlreiche unvorhersehbare Zufälle in positive wie negative Richtungen beeinflusst. Dennoch wird versucht mit den nur begrenzt zur Verfügung stehenden Mitteln anhand der Filmthematik, dem Sujet oder der Platzierung im Senderprogramm (bei einem Fernsehspiel oder einer TV-Serie) einen annähernd korrekten Wert zu ermitteln, an dem sich im Anschluss die Höhe des bereitgestellten Etats misst. Es ist für das Budget also zunächst einmal egal, unter welchen Umständen ein Film entsteht, da er in erster Linie den Gesetzen des Marktes unterliegt, in dem er produziert und veröffentlicht werden soll. Nach den sich daraus erschließenden Einnahmehancen wird das Budget festgesetzt. Ein Film beispielsweise, der in Deutschland hergestellt wird und landestypische Motive, Sprache, Darsteller und Problematiken aufgreift, eventuell sogar nur auf ein bestimmtes Bundesland bezogen ist und mit Dialekten aufwartet, kann nicht zwangsweise mit den gleichen finanziellen Möglichkeiten rechnen, wie ein bleihaltiger Actionfilm aus Hollywood. Die Marktvoraussetzungen auch unabhängig vom Genre und Machart sind schlicht zu verschieden. Der Absatz des eben zur Verdeutlichung herangezogenen deutschen Films wird kaum über die Grenzen der Länder, in denen deutsch gesprochen

¹⁷² Doll, „Product Placement“ Insider bricht sein Schweigen über Blockbuster-Deals. Die Welt Online: November 2012. Online im Internet: <http://www.welt.de>.

¹⁷³ Vgl. Pepels. Handbuch des Marketing, 2012, S. 823.

¹⁷⁴ Vgl. Hall u. Neale. Epics, Spectacles, and Blockbusters: A Hollywood History, 2010, S. 219.

¹⁷⁵ DIN 69903.

wird, hinausgehen und somit werden auch viele Synchronisationen, die Bereitstellung weiterer Untertitel sowie die Verkäufe in andere Länder zur Erschließung zusätzlicher Einnahmequellen wegfallen. Ganz im Gegensatz zur Hollywoodproduktion, die selbstverständlich in englischer Sprache stattfindet und dadurch gleich einen viel größeren Konsumentenkreis erreichen kann. Das Budget ist demnach primär abhängig vom Verwertungsmarkt, für den der Film entsteht, vom jeweiligen Land, in dem produziert wird, und auch hauptsächlich vom Format – ob TV oder Kino. Die folgende tabellarische Übersicht liefert einen kurzen Überblick über die durchschnittliche Budgetierung von Kinofilmen in einzelnen ausgewählten Ländern.

Produktionsland	Durchschnittliches Budget
USA	60 – 120 Mio. €
Frankreich	12 – 32 Mio. €
Europa (im Rahmen einer Kooperation)	10 – 25 Mio. €
Deutschland	3 – 6 Mio. €
Großbritannien	3 – 6 Mio. €

Tabelle 4: Länder mit ihren durchschnittlichen Filmbudgets für Kinofilme pro Jahr¹⁷⁶

Aus der Tabelle geht hervor, dass die jeweiligen Filmnationen mit ganz verschiedenen Budgets für ihre produzierten Filme rechnen. Dies liegt, wie bereits erwähnt, unter anderem an den unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Märkte. So kommen beispielsweise bei amerikanischen Produktionen, die für den weltweiten Markt hergestellt werden, erneut enorme Kosten für das Marketing hinzu. In Deutschland bewegen sich diese Summen im Rahmen von einer Million €, ganz im Gegensatz zu Hollywood, bei dem das Marketingbudget im Durchschnitt ungefähr 31 Millionen US-\$, nur für die Bewerbung im eigenen Land, verschlingt.¹⁷⁷ Einen absoluten Spitzenwert mit Gesamtkosten von circa 400 Millionen US-\$, bei denen in etwa die Hälfte auf das Marketing zurückzuführen ist, erlangte der Zombiefilm „World War Z“ vom deutsch-schweizerischen Regisseur Marc Forster aus dem Jahre 2013.¹⁷⁸

Eine weitere Tatsache, warum einige Länder sich ein höheres Filmbudget überhaupt leisten können liegt an der ökonomischen sowie gesellschaftlichen Situation in dem Land selbst. Ein amerikanischer Produzent wird sich weniger Gedanken über den Absatz seines Films machen als beispielsweise ein deutscher, da bereits der heimische Markt mit über 300 Millionen Einwohnern plus deren wirtschaftliche Kaufkraft allein die Refinanzierung der investierten Geldmittel absichert. Hinzu kommt des Weiteren der Vertrieb im Ausland. Im Gegensatz dazu verlassen 85 Prozent der europäischen Filmproduktionen zu keiner Zeit ihr eigenes Herstellungsland.¹⁷⁹ Oft ist es zudem der Fall, dass der Film seine Investitionen erst nach Jahren der Auswertung wieder einspielt und im Anschluss

¹⁷⁶ Bomnüter u. Scheller 2009, S. 63, Wendling 2012, S. 31-33.

¹⁷⁷ Kurp. „Umsatzrückgang an den Kinokassen“. medienmaerkte.de: Februar 2004. Online im Internet: <http://www.medienmaerkte.de>.

¹⁷⁸ Borcholte. Debakel-Dreh "World War Z": Pleiten, Pech und Zombies. SPIEGEL ONLINE: Juni 2013. Online im Internet: <http://www.spiegel.de>.

¹⁷⁹ Kurp 2004, <http://www.medienmaerkte.de>.

tatsächlich noch zusätzliche Gewinne erwirtschaftet.¹⁸⁰ Cineastische Glücksgriffe, bei denen bereits zum Kinostartwochenende die Produktionskosten eingespielt werden, sind in der Filmlandschaft sehr rar gesät und keinesfalls als verständlich anzusehen.

Filmförderung als Finanzierungsmöglichkeit

Trotz der offensichtlichen Produktions- sowie Absatzrisiken, einer stetig schwindenden Zahl an Kinobesuchern und einem preiswerten Überangebot an anderweitigen Freizeitangeboten, werden weiterhin fleißig Filme hergestellt – auch in Deutschland.¹⁸¹ Die Gründe dafür sind hierzulande verschieden. Eine Ursache könnte sein, dass sich in Deutschland das Finanzierungsrisiko mit der Nutzung der zur Verfügung stehenden Mittel durchaus senken lässt – somit Filmideen eher in die Tat umgesetzt werden können und Drehbücher nicht unbeachtet in Schubladen verschwinden. Denn in den seltensten Fällen wird hierzulande ein Kinofilm ausschließlich unter der Zuhilfenahme eigener monetärer Mittel gestemmt. Bei Filmen für die große Leinwand werden circa 50 Prozent der Finanzierung aus Fördermitteln generiert.¹⁸² Die zweite Hälfte erschließt sich aus anderen Quellen. Es bieten sich dem Produzenten zu Beginn seines Vorhabens unterschiedliche Anlaufstationen, mit denen eine unterstützende Beteiligung am Projekt möglich gemacht und die Last der Finanzierung auf mehrere Parteien verteilt wird. Er steht demzufolge nicht mehr alleine unter dem finanziellen Druck und gleichzeitig senkt er sein eigenes Risiko.

Die in erster Linie anzustuernden Interessenten sind unter anderem die Filmförderungsanstalt (FFA), Fernsehsender, Verleiher als auch Kooperationspartner im Ausland. Welche Fördermaßnahmen in Kraft treten können, muss von Projekt zu Projekt unter der Aufsicht der jeweiligen Gremien individuell entschieden werden. Gleichzeitig offenbart die Aufteilung der Finanzierung ein weiteres, die Produktion unmittelbar in diesem Zusammenhang beeinflussendes Risiko. Mit dem bekundeten Projektinteresse mehrerer Finanzierungspartner geht eine weitreichende Einflussnahme auf das Projekt und seine künstlerischen sowie wirtschaftlichen Ansprüche einher. Inwieweit diese Einflüsse bejahend oder verneinend auf das Projekt ausfallen, hängt zu einem großen Teil von der konfliktfreien Zusammenarbeit und dem Vertrauen in die Fähigkeiten jedes einzelnen Teammitglieds ab. Die Producerin der X-Filme Creative Pool GmbH mit Sitz in Berlin, Andrea Schütte, meint über die Arbeit mit den Finanzierungspartnern Folgendes: „Da verlangt eine Förderung eine bestimmte Anzahl an Teammitgliedern aus dem eigenen Bundesland entgegen bewährter Zusammenarbeiten, da wünscht sich der Sender eine bestimmte Besetzung, um die spätere Ausstrahlung für eine andere Zielgruppe als die ursprünglich Angedachte attraktiver zu machen, da müssen Moralvorstellungen genauer betrachtet werden, um den Film international nicht ins Aus zu katapultieren. Prozesse, die irritieren und ärgern, die Autoren, Regisseure, Produzenten verunsichern und zu Reibereien führen, die aber durchaus auch ihr Gutes haben können: weil sie die Sinne schärfen für das, was man wirklich will, und manchmal Dinge aufzeigen, die man nie in Betracht gezogen hätte, die möglicherweise aber sogar besser funktionieren.“¹⁸³

¹⁸⁰ Wendling 2012, S. 29.

¹⁸¹ Zahlen aus der Filmwirtschaft: FFA-Info. Filmförderungsanstalt: Ausgabe 1/14 vom 18. Februar 2014, S. 4. Online im Internet: <http://www.ffa.de>.

¹⁸² Bomnüter u. Scheller 2009, S. 19.

¹⁸³ Schütte in Recoup! Filmfinanzierung – Filmverwertung: Grundlagen und Beispiele, 2012, S. 36.

Die Komplexität des Finanzierungsprozesses

Der Finanzierungsprozess stellt also in vielerlei Hinsicht ein zweischneidiges Schwert dar, das eine isolierte Sichtweise des Einzelnen auf die gemeinsame Kooperation nicht zulässt und die jeweils anderen Interessen respektieren muss, um an der kollektiven Gesamtaufgabe nicht letztendlich zu scheitern. Gegenmaßnahmen sind somit zwingend erforderlich. So wird beispielsweise die Finanzierung von Filmen innerhalb der Produktionsunternehmen im Rahmen eines in sich geschlossenen Projektes behandelt und dementsprechend findet auch die Freisetzung des zur Verfügung stehenden Kapitals statt. Dies ist dadurch begründet, dass – nicht unüblich – mehrere Projekte parallel im Produktionsunternehmen stattfinden und diese Vorhaben, je nach dem in welcher Produktionsphase sie sich gerade befinden, unterschiedliche finanzielle Mittel zu verschiedenen Zeiten zur weiteren Herstellung benötigen. Mit der Art der Finanzierungsstrategie für jedes der einzelnen in sich geschlossenen Vorhaben muss also sichergestellt sein, dass die Unternehmensliquidität stets gewährleistet werden kann und nicht im Falle eines Misserfolges irgendeines Produktes die gesamte Unternehmung an den Rand des Bankrotts getrieben wird. Der Geldfluss erfolgt somit immer nur in den Grenzen des dem Projekt beigemessenen Budgets, auch um den Kapitalhaushalt der Firma besser im Überblick zu behalten. Besonders wenn erst mit der Filmauswertung, welche zeitlich weit nach der Vorstreckung des benötigten Gesamtbudgets erfolgt, die Refinanzierung der Investitionssumme und zusätzlichen Einnahmen gerechnet werden kann. Ein Produzent in Deutschland wird mit seinem Film erst in die Produktion gehen, wenn die geplanten Kosten für das Vorhaben weitestgehend gedeckt sind und er sich lediglich noch dem Risiko, das die Herstellung begleitet auseinandersetzen muss.¹⁸⁴ Um diesen Status aber erst einmal zu erreichen, ist es seine Aufgabe mittels der gesammelten Erfahrung und umfangreichen Berechnungen einen festgeschriebenen Kostenrahmen zu entwickeln, der zusätzlich manifestierte Termine bezüglich der angestrebten Auswertung enthält, und diesen bei den zur Auswahl stehenden Förderern zu präsentieren.¹⁸⁵

Überschreitungen des Budgets, hervorgerufen durch Probleme in der eigentlichen Produktion, muss der Filmschaffende in den meisten Fällen mit Eigenkapital ausgleichen,¹⁸⁶ da die Finanzierungsprogramme zu jenem Zeitpunkt bereits abgeschlossen und vertraglich festgehalten sind. Werner Herzog hatte bei seinem Filmprojekt „Fitzcarraldo“ mit Schwierigkeiten zu kämpfen überhaupt an Geld zu kommen und musste den Film im Südamerikanischen Dschungel zu weiten Teilen selbst finanzieren. Da er bereits sehr früh, noch vor der eigentlichen Finanzierungsgarantie, mit der Produktion und deren Vorbereitung begann, geriet er zeitweise in arge organisatorische Bedrängnis. Ein Eintrag in seinem 2013 veröffentlichten Tagebuch spiegelt in diesem Zusammenhang die große Last des Produzenten und Regisseurs, vereint in einer Person, bei der Arbeit und den damit einhergehenden Problematiken an seinem Film wider: „Die Lage in Iquitos hat sich dramatisiert, weil kein Geld mehr da ist, wir aber die Schiffe in Bau haben – es werden ja zwei identische Zwillinge sein müssen –, dazu müssen wir eine gesamte Infrastruktur aufbauen und das Camp am Marañon weiter aufrechterhalten, auch wenn die Zukunft dort sehr ungewiss ist. Eigentlich bräuchten wir laut einer Liste der nötigsten Prioritäten sofort 300.000 US \$, aber ich bin noch immer alleine, ohne jeglichen Partner bei der Finanzierung. Die hier arbeiten, wirken versprengt und orientierungslos.“¹⁸⁷

Mit solchen Schilderungen fallen die Notwendigkeit vorausgegangener Planung und der Erwerb von projektrelevanten Sicherheiten, um solcherlei Situation so weit wie möglich zu umgehen, direkt ins Auge. Die Bestätigung der Finanzierung bedeutet auf der einen

¹⁸⁴ Wendling 2012, S. 38.

¹⁸⁵ Vgl. Bomnüter u. Scheller 2009, S. 17.

¹⁸⁶ Wendling 2012, S. 38.

¹⁸⁷ Herzog 2013, S. 45.

Seite die Garantie, dass der Film tatsächlich gedreht werden kann, aber auf der anderen Seite bedeutet er zusätzlich die Festlegung des Rahmens dessen, was formell ausgegeben werden darf. Alles was darüber liegt, muss von weiteren Investoren oder aus eigenem Kapital kommen. Und neben dem nun nahezu beseitigten Finanzierungsrisiko sollten niemals die Gefahren der eigentlichen Produktion in Vergessenheit geraten, denn schnell ist es geschehen, dass die Kosten aufgrund von Versäumnissen oder neuen Ansprüchen des tonangebenden Stars in die Höhe schießen.

Filmfinanzierung in Deutschland

Doch wie finanziert sich ein Kinofilm in Deutschland nun genau? Unabhängig von der Höhe der Fördermittel und der Anzahl der Fördermöglichkeiten lässt sich die deutsche Filmförderungslandschaft in zwei Bereiche teilen. Dies ist einmal die Unterstützung durch den Bund, in dem Institute wie die bereits erwähnte FFA, die Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) oder der Deutsche Filmförderfonds (DFFF) vertreten sind. Des Weiteren gibt es die Förderung durch die jeweiligen Länder mit ihren Landesförderinstitutionen, denen es nicht nur auf die Subventionierung der landesspezifischen Kultur ankommt, sondern zudem auch auf die Beihilfe zur regionalen Strukturförderung.¹⁸⁸ Die Länder sind mit ganz unterschiedlichen Budgets ausgestattet und verfügen über Mittel, welche zu großen Teilen aus Steuereinnahmen des betreffenden Bundeslandes bestehen sowie von Landesrundfunkanstalten und vorhandenen Fernsehsendern. Für einen Produzenten ist es demnach von finanzieller Bedeutung, in welchem Bundesland er seinen Film produzieren will. Rund 70 Prozent des gesamten zur Verfügung stehenden Finanzierungsetats, der von deutscher Seite her stammt, dient der Unterstützung der Filmherstellung, die restlichen 30 Prozent sind in erster Linie für den Filmabsatz, die Stoff- und Projektentwicklung gedacht.¹⁸⁹

Die Filmfinanzierung in Deutschland – speziell bei Kinofilmen – verläuft in der Regel in dem immer gleichen Schema ab. Dieser Meinung ist zumindest Christian Springer, der als Herstellungsleiter bei erfolgreichen deutschen Produktionen wie „Die Fälscher“ (2007), „Auf der anderen Seite“ (2007) und „Soul Kitchen“ (2009) fungierte. Er beschreibt den Verlauf des Finanzierungsprozesses wie folgt: „Der Produzent bringt Eigenmittel ein, sucht einen mitfinanzierenden Fernsehsender, braucht die Zusage eines Verleihers und möglichst eines Weltvertriebes und stellt dann in der Regel Anträge bei regionalen und überregionalen Förderinstitutionen.“ Weiterhin findet Springer, dass der Produzent Verweise auf seine bisherige Tätigkeit dem Finanzierungsantrag beifügen sollte, „vorausgesetzt eines seiner Projekte war erfolgreich an der Kinokasse oder konnte an Festivals teilnehmen oder noch besser Preise gewinnen und damit Referenzpunkte erwerben.“¹⁹⁰

Doch längst nicht jeder Antrag auf Filmförderung wird tatsächlich genehmigt. So wurden beispielsweise im Jahr 2007 von den insgesamt 174 deutschen Filmproduktionen 43 ohne die Hilfestellung öffentlicher Gelder produziert. Insgesamt betrug das Budget aller Filmförderer aus Bund und Länder 2007 rund 310 Millionen €. Etwa 175 Millionen € davon gingen in die Förderung von Kinofilmen.¹⁹¹ Die Hintergründe für diese Projektabgaben können diverse Ursachen haben. Einerseits ist ein Förderungsvertrag immer an bestimmte Bedingungen und Voraussetzungen geknüpft, die erfüllt sein müssen, damit eine Kooperation zustande kommen kann. In vielen Fällen handelt es sich bei der Unterstützung um bedingt rückzahlbare Darlehen, welche für verschiedene Fördermaßnahmen beantragt werden können. Bedingt rückzahlbar bedeutet, dass bei einem Verkauf des Förderobjektes die Rückzahlung des Darlehens notwendig wird. Um beispielsweise

¹⁸⁸ Vgl. Bomnüter u. Scheller 2009, S. 20-21.

¹⁸⁹ Ebenda S. 21.

¹⁹⁰ Springer in Recoup! Filmfinanzierung – Filmverwertung: Grundlagen und Beispiele, 2012, S. 105-106.

¹⁹¹ Bomnüter u. Scheller 2009, S. 21.

eine Förderung vom FFA in der Höhe von bis zu einer Million € zu erhalten, muss der antragstellende Produzent, welcher günstiger Weise seinen Geschäftssitz in Deutschland haben sollte, für seinen Kinofilm das deutsche Drehbuch, Besetzungslisten für Cast und Crew, einen ausgearbeiteten Drehplan, einen rechtlichen Nachweis für die Verwendung des Filmstoffs, Finanzierungsstrategie sowie die Kostenkalkulation als auch einen schriftlichen Nachweis für das bekundete Interesse eines Verleihs seinem Antrag beilegen. Zudem sind der FFA weitere Informationen zu dem Filmprojekt genauso wichtig wie Angaben zu dessen Umsetzung und Auswertung.¹⁹² Diese Zusammenstellung kann mit dem im amerikanischen Filmbusiness gebräuchlichen Packaging verglichen werden, da im Grunde deren Bestandteile nahezu identisch sind und sich die Ziele – die Finanzierung des Films sowie die Freisetzung des Budgets – decken.

Weitere Voraussetzungen für die Förderung ist das Vorhandensein einer geschlossenen Gesamtfinanzierung.¹⁹³ Es dürfen also im Finanzplan keinerlei Lücken zu erkennen sein, die dazu führen könnten, dass an einer bestimmten Stelle im Projekt zu irgendeinem Zeitpunkt Geld benötigt wird, welches nicht vorhanden ist. Zudem wird die Gesamtsumme dem Vorhaben nicht komplett in einem Stück zugeführt, sondern sie erfolgt in, vom Produktionsfortschritt abhängig gemachten, Raten. Um von Fördermitteln dieser Form zu profitieren, müssen demnach nicht nur die künstlerischen Eigenschaften des Projektes überzeugen. Diverse wirtschaftlich orientierte Bestimmungen gilt es ebenfalls zu erfüllen, da Finanziers sich definitiv die Chancen auf dem Markt, die dem Film beigemessen, genauestens ansehen werden. Davon hängt in allen Fällen die Höhe des bereitgestellten Budgets ab.

Die Höhe und die Art der Finanzierung spielt beim Projektmanagement ebenso eine große Rolle, wie beim Film. Es gilt im ersten Schritt die Finanzierungsvarianten, mit deren Hilfe das Projekt gestemmt werden soll, genauer zu betrachten. Welche Möglichkeiten bieten sich für die Unternehmung an? Aus welchen Quellen soll die Finanzierung stattfinden? Als grundlegende Frage muss zunächst Inhalt der Diskussion sein, wieviel Kapital selbst aufgebracht werden kann und wieviel für die Erreichung des errechneten Gesamtbudgets zusätzlich von außen benötigt wird. Hinzu kommen Belange, welche die Dauer und die Häufigkeit der Finanzierung zum Thema haben.

Die Überwachung der Finanzierung

Als organisatorischer Schwerpunkt ist das schriftliche Festhalten von Terminen, wann und von wem wieviel Geldmittel zur Verfügung stehen, zu erwähnen. Diese Daten sollten zwingend in den das Gesamtprojekt betreffenden Ablauf- und Terminplan, welcher zu einem späteren Zeitpunkt in der vorliegenden Arbeit genauer behandelt wird, integriert werden. Auch müssen spezielle Angaben zu Bestimmungen für was das Geld benutzt werden soll und darf besondere Erwähnung finden. Nicht jeder zur Unterstützung bereitgestellte Betrag ist für jeden beliebigen Bedarf gedacht, sondern steht zum Teil unter den Konventionen vertraglich festgehaltener Bestimmungen. Für die Beantragung finanzieller Stützen sind selbstverständlich der Projektleiter und sein Team verantwortlich. Sie müssen dafür Sorge tragen, dass alle dafür benötigten Unterlagen, Bescheinigungen und Unterschriften zu den genannten Terminen den jeweiligen Gremien zur Überprüfung vorliegen. Ist dies nicht der Fall können gelegentlich vorgeschriebene Fristen nicht eingehalten werden und die Finanzierung gerät in eine ungewollte Verzögerung, die eine belastende Verschiebung projektrelevanter Meilensteine zur Folge haben könnte. Auch ist es wichtig die mitunter vielen verschiedenen Finanzierungsbausteine sowie die damit zusammenhängenden Auflagen immer im Überblick zu behalten, um chaotische Ver-

¹⁹² Filmförderungsanstalt. FFA im Überblick: Kurzinformation über die Filmförderungsanstalt. April 2012, S. 6. Online im Internet: <http://www.ffa.de>.

¹⁹³ Bomnüter u. Scheller 2009, S. 22.

hältnisse bereits vor der Projektumsetzung zu vermeiden. Gerade bei Bankkrediten, die bisweilen strengen Vorschriften unterliegen und stellenweise auch an die Erreichung projektbezogener Meilensteine gebunden sind, ist deren laufende Überwachung zur Gewährleistung des reibungslosen Ablaufs unabdingbar. Denn vielen Kreditgebern steht die Möglichkeit offen, Finanzierungselemente einzuschränken oder gar zu stoppen. In solchen Fällen ist der Fortgang des Vorhabens gefährdet und der Produzent ist gezwungen diese Lücken unter Umständen mit eigenem zurückgestelltem Kapital zu füllen. Und je nachdem in welchen Dimensionen sich die Unternehmung bewegt, können diese Beträge sehr schnell enorm hoch ausfallen.

6.6 Die Definition der Ziele

Das Setzen von Zielen als Grundvoraussetzung für die Gründung eines neuen Projektes ist in der Filmproduktion genauso notwendig und wichtig, wie in anderen Branchen mit wirtschaftlichen Interessen. Beim Film unterscheiden sich die Ziele allerdings durch deren Zwiespalt und der teilweise auftretenden Gegensätzlichkeit, die durch das Vorhandensein verschiedener Interessen hervorgerufen wird, deutlich von Zieldefinitionen anderer Vorhaben. Auf der einen Seite muss der finanzielle Gewinn als Ausgleich der Investitionskosten im Blick behalten werden und auf der anderen Seite schlägt sich der oft finanziell stark ins Gewicht fallende kulturell-künstlerische Beitrag des Projektes auf die Zielfindung nieder. Beides sind berechtigte Beweggründe, die speziell auf die Planung sowie besonders auf den Ausgang des Projektes Einfluss nehmen und sie entscheidend mitverändern. Gerade am Projektanfang ist die Manifestierung sowie die Präzisierung der Ziele von großer Bedeutung, aber wegen den noch nicht zur Genüge vorhandenen Informationen als auch dem hohen Grad der Neuartigkeit des Produktes entsprechend schwer zu konkretisieren. So ist es eine der ersten Aufgaben der Projektverantwortlichen Klarheit über die Ziele zu schaffen und ihre eindeutige Identifizierung voranzutreiben. In vielen Fällen wird dieser Schritt, oftmals begründet durch Unkenntnis und Unsicherheit, vernachlässigt oder nur halbherzig gehandhabt. Die daraus resultierenden Folgen sind fatal sowie mit dem Voranschreiten des Projektes kaum korrigierbar,¹⁹⁴ denn jede projektrelevante Arbeitsmaßnahme sollte immer vor dem Hintergrund der Zielerreichung stehen, und dies setzt wiederum das Wissen über die veranschlagten eineindeutigen Ziele voraus.

Aus Sicht des Deutschen Instituts für Normung ist das Projektziel ein „nachzuweisendes Ergebnis und vorgegebene Realisierungsbedingungen der Gesamtaufgabe eines Projektes.“¹⁹⁵ Zudem beschreibt es einen in der Zukunft liegenden Soll-Zustand, der nicht realitätsfern sein sollte und nur mit einem steuernden Handeln erreicht werden kann. Gleichzeitig muss ein Ziel unmissverständlich als auch allgemein verständlich für alle Beteiligten formuliert sein.¹⁹⁶ Es lässt sich darüber hinaus festhalten, dass in der DIN-Definition keine Beschreibungen oder Lösungswege genannt sind, wie das Ziel zu erreichen ist. Es sollen vielmehr durch die erwähnten Realisierungsbedingungen lediglich Nebenbestimmungen festgelegt werden. Diese Herangehensweise dient in erster Linie der Vermeidung einer eingengten Sichtweise bei der Projektbearbeitung. Eine Zielformulierung sollte stets lösungsneutral verfasst werden, um nicht eventuelle Möglichkeiten, welche der Zielerreichung dienlich sein könnten, von vornherein auszuschließen. Der gedankliche Fixpunkt der Zieldefinition liegt aber ohne Zweifel nicht an der Einbindung von zusätzlichen Randbedingungen, sondern in dem Projektergebnis, welches schlussendlich

¹⁹⁴ Vgl. Groth. Projektmanagement in Mittelbetrieben: Planung und Durchführung einmaliger großer Vorhaben, 1983, S. 89.

¹⁹⁵ DIN 69901.

¹⁹⁶ Vgl. Litke 2007, S. 34.

auch mit Messungen nachweislich einer Überprüfung Stand halten muss. Allerdings üben die Ziele im Projektmanagement noch weitere Aufgaben aus, die über die finale Fragestellung „Haben wir unsere Ziele erreicht?“ am Projektende hinausgehen.

Bereits vor Beginn des Vorhabens und ganz besonders währenddessen, ist die Motivation der Projektmitarbeiter stets von großer Bedeutung, denn sie tragen das Projekt durch ihre Arbeit dem Ziel entgegen. Darum ist die Kenntnis der gesetzten Unternehmensziele vom kleinen Praktikanten bis zum Bereichsleiter über die Grenzen des eigenen Tuns sowie den abteilungsinternen Zielen hinaus relevant und dient gleichzeitig der Schaffung eines kollektiven Bewusstseins für die gemeinsam zu erzeugende Leistung. Gerade in einer Filmproduktion ist es bei den vielen Stabs- und Crewmitgliedern aus den zahlreichen Sparten, die in dem komplexen Herstellungsablauf mitunter nur äußerst selten oder gar nicht miteinander in Kontakt treten, aber trotz allem in einer wechselseitigen Beziehung stehen, wichtig eine Verbindung durch die übergeordneten Ziele herzustellen und somit ein Wir-Gefühl entstehen zu lassen. Jeder sollte sich und seine Leistung als einen entscheidenden Teil der Gesamtaufgabe sehen.

Neben der Verbindungsfunktion erschließt sich im gleichen Atemzug eine weitere Aufgabe der Zielstellung, die vor allem bei den Projektentscheidern von Belangen ist. Mit der Ausformulierung der Ziele offenbart sich eine grobe Richtung, in die das Projekt mit hoher Wahrscheinlichkeit steuern wird und liefert somit Informationen, die als Orientierungshilfe für weitere Entscheidungen nicht unwesentlich sind. Ein Filmproduzent gibt mit seiner Vision der filmischen Umsetzung des von ihm ausgewählten Stoffes ebenfalls Anhaltspunkte preis, an denen sich potenzielle Projektunterstützer ausmalen können in welche Richtung das Vorhaben steuert. Ist ein Projekt erst einmal in der Bearbeitung kann unter ungünstigen Bedingungen der Fall eintreten, an dem ein Entschluss gefasst werden muss, der sich positiv auf das eine Ziel auswirken wird und negativ auf das andere. Je nachdem wie die Ziele mit der Berücksichtigung auf ihre Bedeutung, ihre Relevanz für die Unternehmung oder die Wahrscheinlichkeit ihrer Erfüllung von den Verantwortlichen bewertet wurden, muss zum Vorteil beziehungsweise zum Nachteil für eine der Varianten entschieden werden. Ziele können also auch als Selektionsfunktion erhalten. Genauso wie die Ziele selbst sind auch Vorgänge, die der Zielerreichung nützlich sein sollen, als Wahlmöglichkeit betroffen. Mit der Unterstützung eines ausgeklügelten Zielsystems lässt sich solch eine Selektion erleichtern, indem unvorteilhafte Maßnahmen durch Bewertungen erkannt und geeignetere Alternativen mit geringem Aufwand erarbeitet werden.

Letztendlich dienen die Ziele hauptsächlich dazu ein Projekt auf seinen Erfolg hin auszuwerten. Die Grundlagen für die Messbarkeit des Erfolges liegen natürlich in den Händen der Projektinitiatoren und geben maßgeblich die Marschrichtung des Unternehmens vor. Auf der einen Seite kann mit dem Ziel zu weit nach oben gegriffen werden und die Messlatte des Erfolges liegt dadurch unverhältnismäßig hoch. Andersherum ist es ebenfalls möglich die Ziele zu niedrig anzusetzen, was Auswirkungen auf die Projektresonanz haben könnte und das Projektergebnis den planerischen Aufwand sowie die Kosten nicht entschädigt. Des Weiteren ist ein häufig begangener Fehler das Ziel zu ungenau zu benennen.¹⁹⁷ Ein simples Beispiel wäre in diesem Fall die Formulierung: „Das Ziel ist ein Anstieg der Produktionsleistung am Ende des Projektes“. Das Resultat ist die Nichtmessbarkeit des Erfolges. Ziele müssen also quantifizierbar sein und sich mit Zahlen, die im Anschluss aus Messungen hervorgehen, belegen lassen. Eine Abänderung des eben genannten Beispiels könnte demnach lauten: „Das Ziel ist die Steigerung der Produktion um 15 Prozent bis zum Ende des Projektes“. So gibt ein in diesem Sinne verfasstes operationales Ziel die Messlatte vor, mit der das Projekt am Ende als erfolgreich, als Teilerfolg oder als Versagen bewertet werden kann.

¹⁹⁷ Vgl. Grau in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 155.

Ergebnis- und Vorgehensziele

Aufgrund der Ergebnisorientierung werden viele Ziele nach ihrem zu erwartenden Resultat festgelegt. In der Zielsystematik lässt sich eine weitere Art der Zieldefinition identifizieren. Lediglich mit der Fragestellung „Was soll erreicht werden?“ und „Wie soll das erreicht werden?“ ist eine Katalogisierung in Ergebnis- und Vorgehensziele möglich. Die ebenfalls in einer lösungsneutralen Form zu verfassenden Vorgehensziele heben sich in der Hinsicht von den Ergebniszielen ab, indem sie den Weg zu einem gewünschten Ergebnis beschreiben. Sie spielen bei der Erfüllung der Ergebnisziele keinerlei Rolle mehr und geben lediglich einen Zielrahmen, gefüllt mit Forderungen oder Randbedingungen, vor, der bei der Abwicklung des Projektes wünschenswerterweise erreicht werden soll. Typische Vorgehensziele betreffen zumeist das verfügbare Budget, Ressourcen aus dem sachlichen sowie dem personellen Bereich oder auch Bestimmungen zur Verhinderung von Einflüssen aus dem Projektumfeld. Beispielsweise ist die Zielformulierung „Das Projektbudget von einer Million € soll nicht überschritten werden“ als klassisches Vorgehensziel einzuordnen, denn es beschreibt lediglich eine Rahmenanforderung, welche sich auch bei deren Außerachtlassung nicht zwingend negativ auf die Ergebnisziele auswirkt. Die beiden Zielarten sind immer voneinander zu trennen. Ganz besonders in einer Übersichtsdarstellung, welche im Anhang 1 dieser Arbeit vor dem Hintergrund eines fiktiven Filmprojektes einzusehen ist.

Die Zielhierarchie

Im Projektmanagement hat sich in der Vergangenheit das Anlegen einer Zielhierarchie sehr bewährt, denn so lassen sich in einer Grafik¹⁹⁸ die erstrebenswerten Ziele des Vorhabens besser überblicken.¹⁹⁹ Mit der Hilfe eines ebenenartigen Aufbaus als auch einer strikten Trennung von Ergebnis- und Vorgehenszielen können die Hauptanliegen in Unterziele aufgeteilt werden, so dass ein erhöhter Detaillierungsgrad erzeugt wird, der Aufschluss darüber gibt, was zur Erfüllung der Hauptziele beiträgt. So ist das Projektteam zusätzlich in der Lage mittels der Unterziele Schwachstellen sowie den Bedarf bei den übergeordneten Zielen zu erkennen und diese Beobachtungen gegebenenfalls in ihre Planung mit einfließen zu lassen. Beachtenswert bei der Erstellung einer Zielhierarchie ist die Planungstiefe. Es sollte nur so weit aufgegliedert werden, dass der Aufwand dem Detaillierungsgrad noch gerecht wird. So sehr eine Verfeinerung auch zu dem Wissen über die Teilziele positiv beiträgt, kann sie gleichzeitig in einem überhöhten Maße zu einer Unübersichtlichkeit führen und den Fokus von wichtigeren Kernaufgaben ablenken.

Häufig ist es zudem der Fall, dass sich die Marktsituation, der Wunsch des Kunden, technologische Erneuerungen oder andere äußere Einflüsse aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft während der Laufzeit eines gestarteten Projektes entscheidend verändern und die Ziele nicht mehr der neuen Situation gerecht werden. Oder bei der Erarbeitung der Ziele wurden offensichtliche Fehler begangen, deren Gründe verschiedenste Ursprünge haben können. Zum Beispiel ist es denkbar, dass fehlende Fachkenntnisse zu falschen und unrealistischen Betrachtungen führten. In solch einer Konstellation ist es ratsam die Ziele entweder zu ergänzen oder zu verändern.²⁰⁰ Solange sich der Projektfortschritt noch nicht in der Realisierungsphase befindet, in welcher der Hauptteil des investierten Betrages benötigt wird, können Abweichungen vom bisherigen Zielsystem eingearbeitet werden. Andernfalls lassen sich enorm steigende Kosten in späteren Phasen nur sehr schwer vermeiden.

¹⁹⁸ Siehe Anhang 1 Die Zielhierarchie.

¹⁹⁹ Vgl. Litke 2007, S. 35.

²⁰⁰ Vgl. Madauss. Handbuch Projektmanagement, 1994, S. 188.

Die Zielformulierungsgruppe

Der starke Einfluss der Zielformulierung auf den Fortgang des Vorhabens als auch auf das finale Ergebnis ist nach den genannten Ausführungen nicht mehr von der Hand zu weisen. Umso entscheidender ist es diese folgenreiche Handlung nicht nur dem Beschluss einer einzelnen Person – im besten Fall dem Projektleiter – zu überlassen, sondern sie mit der Unterstützung aus fachlichen, leitenden, nutzerspezifischen, finanziellen, juristischen und neutralen Kreisen zu erarbeiten. Ein Wissensaustausch mit kompetenten Stellen ist der Entscheidungsfindung in diesem Prozess äußerst dienlich und mündet in der Zielfestlegung einer sogenannten Zielformulierungsgruppe²⁰¹, mit deren Hilfe sämtliche mögliche Interessenssphären berücksichtigt wurden. In ihr werden die Fragen als auch Prioritäten zu den Feinheiten der Ziele beantwortet, welche sich speziell aus den Erfahrungswerten, den Fähigkeiten, dem Wissen sowie den Interessen der einzelnen Mitglieder und ihren jeweiligen Funktionen erschließen lassen. Gruppierungen, die nur am Rande Einfluss auf die Zielfindung nehmen, müssen nicht ständig in dem Prozess beteiligt sein und können bei Fragestellungen, die ihre Themengebiete betreffen, zeitweise hinzugezogen werden. Zudem ist es nicht zwingend erforderlich, dass der Auftraggeber selbst Teil dieses Gremiums ist. Ihm obliegt ohnehin zum Abschluss der Zielformulierung durch die beteiligten Akteure das Ergebnis entweder abzulehnen oder zuzustimmen.

Einer umfassenden Menge an Gegebenheiten muss demzufolge bereits zur Vorbereitung des Projektes größte Aufmerksamkeit geschenkt werden. Und gerade bei der Abgrenzung der Projektziele ist es notwendig nicht an Aufwand und Zeit zu sparen. Dieses Thema bildet die Basis, auf dem das Vorhaben letztendlich aufbaut. Ziele zu finden ist jedoch nur die eine Seite der Medaille. Es muss gleichzeitig auf die gegenseitige Wechselbeziehung, Eigenschaften, Anforderungen sowie auf die Art der Ziele geachtet werden, denn sonst besteht die Möglichkeit, dass sie sich gegenseitig ausschließen, unrealistisch oder ungenau formuliert sind.

Die Ziele der Filmproduktion

Und was bedeutet dies nun für die Filmproduktion? Durch das Vorhandensein zweier Interessenlagen bei der Produktion eines audiovisuellen Produktes, die sich nicht zwangsweise gegenseitig ausschließen aber unter den gegebenen Umständen durchaus bei der Planung in die Quere kommen können, gestaltet sich die Zielfindung für den Produzenten zunächst recht schwierig. Denn auf der einen Seite hat er den Wunsch einen Gewinn mit seinem Werk zu erwirtschaften, zu dem er am Ende aus ökonomischer Sicht sogar gezwungen ist, um nicht in den Bankrott zu rutschen, da ein Film stets eine vorausgehende Investition von Kapital darstellt, bei der immer Unklarheit herrscht, ob das Ergebnis auch tatsächlich die angehäuften Kosten wieder einspielt oder nicht. Auf der anderen Seite ist es dem Produzent zusätzlich wichtig seine filmische Vision, für die er in der Regel über lange Zeit eine gewisse Leidenschaft vorzuweisen hat, in einem für ihn angemessenen künstlerischen sowie kulturellen Rahmen einem kritischen Publikum zu präsentieren. Denn wie bereits in Kapitel 2.3 erläutert, handelt es sich bei einem Film, neben seiner Eigenschaft als Ware, gleichzeitig um ein Erzeugnis kreativen-künstlerischen Schaffens, das in den jeweiligen Kreisen auch dementsprechend mit Preisen und Anerkennung honoriert wird. Womit sich eine weitere Zielstellung des Filmproduzenten offenbart, nämlich den Gewinn und der Steigerung des reputativen Erfolges, mit dem eine Bereitschaft und Akzeptanz seitens potenzieller Finanziers für zukünftige Filmprojekte einhergeht. Dies bedeutet aber möglicherweise mit zweierlei Maß zu messen. Je nachdem wie sich der Produzent entscheidet, ob seine Stoffidee eine Millioneninvestition wert ist oder nicht, muss er in der Startphase des Projektes abklären mit

²⁰¹ Litke 2007, S. 37.

welchem Budget er sich bei Verleihern, Sendern, anderen Unterstützern und Crewmitgliedern bewirbt, da sich anhand des zur Verfügung stehenden Kapitals bereits ablesen lässt, mit welchen Möglichkeiten für die Umsetzung zu rechnen ist. So kann beispielsweise ein angesprochener Regisseur der Meinung sein, dass sich mit dem veranschlagten Geld der Stoff nicht in seinem Sinne umsetzen lässt und zieht sein Interesse zurück. Andererseits können genügend finanzielle Ressourcen für Technik, den Drehstab und andere organisatorische Aufwendungen zur Verfügung stehen, jedoch für die Gagen namhafter Darsteller, die zumeist immer ein Garant für den zahlenden Zuschauer sind, reichen die Mittel nicht mehr aus. In solchen Situationen ist Verhandlungsgeschick mit Agenturen und Geldgebern gefragt. Die Klärung des Filmetats steht demnach repräsentativ für den zu erwartenden Gewinn.

In erster Linie ist festzuhalten, dass es dem Produzenten bei der Filmherstellung primär um die Erwirtschaftung eines finanziellen Ertrages geht, der wenigstens seine Kosten deckt und einen zuvor kalkulierten Minimalgewinn abwirft, um weiterhin in der Branche wettbewerbsfähig bleiben zu können. Wie jener Gewinn zu erwirtschaften ist, hängt allerdings auch von den Eigenschaften des Produzenten selbst ab. Er bestimmt letztendlich in welches Ressort seines Projektes er mehr Gewicht legt und was seiner Meinung nach den Erfolg an seinem Film ausmachen könnte. Leider existiert diesbezüglich keine zu verallgemeinernde Regel, mit deren Hilfe sich garantieren lassen könnte, einen gesicherten Profit aus dem Projekt zu generieren. Es bleibt stets bei einer Kombination aus mehreren Zutaten, die den Erfolg – künstlerisch sowie finanziell – eher möglich machen aber nie zusichern. Unabhängig von den äußeren Faktoren, die das Vorhaben mitbestimmen, muss sich der Produzent entscheiden, ob er den Schwerpunkt auf die Geschichte, die Besetzung, die Produktion oder die Vermarktung lagert. Ein ideenbestimmter Produzent wird sich in den meisten Fällen für die Entwicklung und die Erarbeitung einer packenden Story einsetzen, welche die Kinobesucher, den Fernsehzuschauer in ihren Bann ziehen soll und dementsprechend bereits einen großen finanziellen Betrag dort hinein investieren. Andere wiederum lassen sich vielmehr von der Anziehungskraft ihrer Besetzungsliste leiten und steuern weniger Anstrengungen und Geld in die Geschichte. Ihrer Meinung nach sorgen berühmte Gesichter eher für einen Gewinn an der Kasse als eine unterhaltsame Handlung. Rückblickend auf die Filmhistorie können diese verschiedenen Herangehensweisen zur Herbeiführung des Erfolges eines filmischen Erzeugnisses weder zu hundert Prozent bestätigt noch eindeutig widerlegt werden. Es gibt immer wieder Beispiele, wo starbesetzte Filme mit interessanter Story flopten und andere im Kontrast dazu ihre Investition mehr als wert waren. Folgende Tabelle stellt einige filmische Negativbeispiele dar, bei denen sich trotz Starbesetzung nur wenige Besucher in die Kinosäle verirrten, den Film käuflich erwarben oder ihn in Videotheken ausgeliehen haben.

Jahr	Originaltitel	Darsteller	Verlust in US-\$
2009	„Motherhood“	Uma Thurman, Minnie Driver	ca. 5 Mio.
2006	„Zyzzyx Road“	Katherine Heigl	2 Mio.
2005	„Sahara“	Matthew McConaughey, Penélope Cruz	120 Mio.
2005	„Stealth“	Jessica Biel, Jamie Foxx	61 Mio.
2003	„Gigli“	Ben Affleck, Jennifer Lopez, Christopher Walken	46 Mio.
2002	„The Adventures of Pluto Nash“	Eddie Murphy	113 Mio.
2001	„Town & Country“	Warren Beatty, Diane Keaton	100 Mio.
2000	„Battlefield Earth: A Saga of the Year 3000“	John Travolta, Forest Whitaker	60 Mio.
1995	„Cutthroat Island“	Geena Davis	105 Mio.
1995	„Theodore Rex“	Whoopi Goldberg, Armin Mueller-Stahl	ca. 35 Mio.
1980	„Heaven's Gate“	Kris Kristofferson, Christopher Walken, John Hurt, Jeff Bridges	ca. 40 Mio.

Tabelle 5: geflopte Filme trotz namhafter Schauspieler²⁰²

Die Schwerpunkte und damit am Ende auch die finanziellen Ressourcen können also nicht nur auf einen erfolgversprechenden Faktor gestützt werden. Vielmehr ist es zwingend erforderlich die Potenziale, welche die Umsetzung des Films beeinflussen, gegenüber zu stellen und abzuwägen. Gepaart mit einem Blick auf die Filmgeschichte, den aktuellen unterhaltungstechnischen Bedarf, die Bekannt- sowie die Beliebtheit der möglichen Darsteller, sollte sich schlussendlich ein prozentuales Verhältnis ergeben, mit dem der Produzent beginnen kann sein geplantes Budget auf die Herstellungsbereiche zu verteilen. Dabei ist eine erstellte Zieldefinition selbstverständlich sehr nützlich, denn sie sorgt für die erforderliche Klarheit und Struktur, mit der diese Selektion durchgeführt werden sollte. Im Idealfall hat der Produzent für die künstlerischen Belange einen geeigneten Regisseur mit dem Interesse an einer Verfilmung seiner Idee gefunden, der sich um das gestalterische Konzept des Films kümmert. Der Produzent muss im Anschluss lediglich die erarbeitete Regieumsetzung mit dem Budget in Einklang bringen und es auf seine Einhaltung hin überprüfen.²⁰³

Die Zielsetzung gestaltet sich also sehr komplex und beinhaltet viele Faktoren, für die noch nicht sämtliche Informationen dem Produzenten vorliegen. Als Verantwortlicher und Initiator des Projektes hat er es aber in der Hand die richtige Richtung vorzugeben, in die sich das Vorhaben bewegen soll. Aufgrund seiner fachlichen Kenntnisse, den ersten Reaktionen auf seinen Filmstoff und den vorausgegangenen Recherchen ist er in der Lage die Projektziele abzugrenzen, sie zu priorisieren sowie zu konkretisieren, so dass sie in dieser Form zum ersten Mal greifbar und diskutierbar werden. Als Unterstützung

²⁰² Die größten Flops der Filmgeschichte. TVMovie.de. Online im Internet: <http://www.tvmovie.de>.

²⁰³ Ebenda S. 58.

im Zielfindungsprozess kann er sich im Zusammenfinden einer Zielformulierungsgruppe auf die fachlichen Beiträge von seinem Regisseur, sollte dieser zu dem Zeitpunkt bereits feststehen, bisherig zugesagten Förderern und Finanziers sowie langjährigen Mitarbeitern einlassen. Mit deren Hilfe, Wissen, Interessen und Erfahrungen können die Ziele näher definiert werden.

Wie in diesem Kapitel schon erwähnt, ist es denkbar, dass es zu Veränderungen in der Zielstellung durch äußere Einflüsse aus dem direkten und indirekten Projektumfeld kommen kann. Dies ist beispielsweise vorstellbar, wenn der Produzent von einem anderen Projekt mit einem ähnlichen Filmmotiv erfährt und den Termin seiner Uraufführung dadurch vorverlegen muss, weil er einer Themenüberschneidung zuvorkommen will. In solchen Fällen ist es immer wichtig der Erste zu sein, denn die Wahrscheinlichkeit, dass sich das Publikum einen zweiten Film mit nahezu identischen Begebenheiten hintereinander anschaut, ist als unrealistisch einzustufen und stellt somit ein unkalkulierbares Risiko dar.²⁰⁴

Es ist erkennbar, dass die Zielfindung eine vielschichtige und weit vorausschauende Aufgabe im Planungsprozess darstellt. Sie aber für den Produzenten bereits zu Beginn die nötige Erkenntnis bringen kann wieviel Intensität er so mancher Angelegenheit beimessen muss, um ihrer jeweiligen Bedeutung für das Projekt gerecht zu werden. Auch ergibt sich eine grobe Fahrtrichtung, mit der er selbst und andere involvierte Beteiligte in Erfahrung bringen können mit welchen Tätigkeiten, inklusive deren Anforderungen, im Verlauf des Vorhabens zu rechnen ist. Jedes einzelne Ziel sollte erstrebenswert sein und das komplexe Gefüge an Mitarbeitern für die gemeinsame Sache miteinander verbinden. Übliche Ziele innerhalb einer Produktion sind, wie in anderen wirtschaftlich orientierten Branchen auch die Einhaltung von Zeit- und Budgetvorgaben. Aber in der Filmherstellung geht es meistens noch über diese ressourcenbetreffenden Ziele hinaus und richtet sich konkret an die anzustrebenden Gewinne im ökonomischen wie im künstlerischen Bereich. Letztere werden durch die Teilnahme an Filmfestivals und den Erhalt von Preisen näher konkretisiert. Während es sich auf dem finanziellen Zielsektor eher um die Erreichung bestimmter Besucher-/Zuschauerzahlen, den Verkauf von Filmkopien und Merchandise-Artikeln dreht, mit denen der Film letztendlich wieder refinanziert werden kann.

Das klassische Auftraggeber-Ausführender-Verhältnis, wie es zahlreich in industriellen Bereichen und Dienstleistungsbranchen vorkommt und vom Projektmanagementkonzept besonders aufgrund dieser Grundstruktur profitiert, findet sich auch in einer bestimmten Konstellation in der Filmsparte wider. Die vielen verschiedenen Fernsehanstalten, Verbände, Vereine, Körperschaften des öffentlichen Rechts sowie Unternehmen aus diversen wirtschaftlichen Sektoren können Filme als Auftragsarbeit an Produzenten weiterreichen. Diese sind im Anschluss für die Umsetzung, die Planung und die Organisation des Films zuständig. Der Finanzierungsaspekt entfällt zum größten Teil bei Produktionen dieser Art, denn die auftraggebende Institution ist zumeist zu hundert Prozent für das Realisierungsbudget verantwortlich. Verhandlungen über die Höhe dieser Summen können dennoch geführt werden, wenn sich der Produzent zum Beispiel nicht in der Lage sieht den Auftrag mit dem ihm zur Verfügung stehenden Mitteln zu produzieren. Mit dem Wegfall des finanziellen Risikos verzichtet der Produzent jedoch gleichzeitig auf die Rechte über die Nutzung und die Verwertung des Produktes. Ein Opfer mit dem der Auftragsproduzent in der Regel leben kann, da er sich um den Absatz, der ihm normalerweise die Refinanzierung seines Films sichert, keinerlei Gedanken machen muss. Diese Arbeit obliegt allein dem Auftraggeber. Im Falle eines Senders, muss sich dieser über

²⁰⁴ Peters. „White House Down“: Nur die Ruhe bewahren, wenn die Welt brennt. Die Welt Online: September 2013. Online im Internet: <http://www.welt.de>.

die Programmplatzierung und den Verwendungszweck der Auftragsarbeit natürlich im Klaren sein. Auf der anderen Seite kann er von seinem engagierten Produzenten fristgerechte als auch budgetgetreue Lieferung erwarten.²⁰⁵ An dieser Stelle ist anzumerken, dass über die Ziele bei solch einer produktionstechnischen Übereinkunft selbstverständlich absolute Klarheit herrschen sollte. Beide Parteien müssen gemeinsam ein Zielsystem entwickeln, in dem die gewünschten Ergebnisse, Nebenbedingungen und Angaben zu Vorgehenszielen integriert sind. Wie diese Ziele zu formulieren sind, wurde bereits in diesem Kapitel ausgiebig erläutert. Erwähnenswert ist dennoch die schriftliche sowie unmissverständlich klare Ausformulierung und Fixierung der Projektziele, um Konflikte, Fehlinvestitionen und Reputationsrisiken ausschließen zu können. Herrscht zweifelsfreie Einigkeit über die Zielstellung kann mit der weiteren Planung und Organisation fortgefahren werden.

6.7 Das Projektumfeld und die Identifikation der Stakeholder

Ein Projekt stellt ein bezüglich seiner Ressourcen begrenztes und komplexes Vorhaben in einem Unternehmen dar, das trotz seiner intensiven Planung sowie Organisation nicht nur mit internen Problemen zu kämpfen hat, sondern auch zahlreichen äußeren Einflüssen ausgesetzt ist. So wirken beispielsweise konkurrierende Firmen, spezifische vom Markt hervorgerufene Situationen und am Projekt beteiligte Personen beziehungsweise Personengruppen dynamisch auf die Unternehmung ein. Effizientes, flexibles sowie schnelles Vorgehen, um auf eventuell eintretende Ereignisse der eben genannten Auslöser zu reagieren, stellt sich in diesem Zusammenhang als eine wünschenswerte Fähigkeit im Projektmanagement heraus. So ist es erforderlich bereits im Vorfeld mit optimal geplanten Maßnahmen den unliebsamen äußeren Einflüssen entgegenwirken zu können. Dabei muss allerdings dem Management des Projektumfeldes bei der Bearbeitung des Gesamtvorhabens entscheidende Aufmerksamkeit geschenkt werden. Mit den gesammelten Informationen zu den Faktoren des Umfeldes ist es möglich geeignete Steuerungsvarianten zu entwickeln, mit deren Hilfe sich das Projektrisiko minimieren lässt. Die dazu entwickelte Projektumfeldanalyse wird in diesem Arbeitsabschnitt noch ein aufschlussreicher Gegenstand der Untersuchung sein.

Der Projekterfolg baut in den heutigen Zeiten nicht immer nur auf einer Bewerkstelligung wirtschaftlicher Handlungen auf, sondern muss sich zunehmend mit dem erfolgreichen Umgang sozialpolitischer Konflikte auseinandersetzen. Oftmals wirkt ein enormer öffentlicher Druck auf die Projekte ein, welcher besonders durch die auftretenden Interessen- und Anspruchsgemeinschaften ausgeübt wird. Machtpositionen werden dabei gezielt ausgespielt sowie im Vorfeld eingeräumte Mitbestimmungsrechte zur Einflussnahme auf das Vorhaben angewendet. Probleme in der Kommunikation und dem sozialen Umgang sind faktisch vorprogrammiert. Zudem ist es zu beobachten, dass die Anzahl als auch das Geltungsbedürfnis der Projekt-Stakeholder zugenommen hat.²⁰⁶ Ein Projektmanager muss sich demnach schon im Vorfeld mit eventuell auftretenden Interessenskonflikten zwischen den Parteien befassen und Strategien entwerfen, die solcherlei Diskrepanzen verhindern. Der Schlüssel dazu ist zum einen ausreichend Wissen über die Konfliktgegner gesammelt zu haben und zum anderen das notwendige Vermittlungspotenzial in sämtlichen kommunikativen Disziplinen zu besitzen. Die erfolgreiche Anwendung von Projektmanagement in der Unternehmung kann also nicht abgekapselt von seinem Um-

²⁰⁵ Iljine u. Keil 2000, S. 126-127.

²⁰⁶ Abresch in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 59.

feld, in dem es stattfindet, untersucht werden, da die Einwirkung von außerhalb stets eine zusätzliche reale Gefahr für den Ablauf des Projektes darstellt.²⁰⁷

Das Umfeld bei der Filmherstellung

Aus der Sicht eines Filmproduzenten, welcher sich am Anfang seines Projektes befindet, ist die Problematik des Projektumfeldes ein auffällig schwieriges Thema. Es existieren nicht viele Vorhaben, bei denen aus so vielen unterschiedlichen Bereichen so viele verschiedene Personen ein berechtigtes Interesse am Projekt selbst sowie dessen Ausgang besitzen. „Der Film – häufig als genuine Kunstform des 20. Jahrhunderts beschworen – hängt wie keine andere Kunst ab von dem wirtschaftlichen Umfeld, in dem er entsteht.“²⁰⁸ Entsprechend umfangreich gestaltet sich die Analyse der äußeren Einflüsse und es muss darüber hinaus differenziert werden, welche Parteien eine, für den Projektverlauf tatsächlich mitbestimmende, Motivation innehaben. Jene mitbestimmende Motivation kann von kaum erwähnenswert bis unverhältnismäßig hoch sein. So schaffte es zum Beispiel die unterschätzte Writers Guild of America, die Gewerkschaft der Autoren der Film- und Fernsehindustrie in den USA, bei einigen Produzenten in Hollywood ernste Schwierigkeiten hervorzurufen. Von November 2007 bis Februar 2008 streikten landesweit die gewerkschaftlich organisierten Drehbuchautoren und stritten mit dem Verband der Film- und Fernsehproduzenten um eine höhere Gewinnbeteiligung bei der Filmauswertung. Als Folge des Streiks gingen vor allem den Serienproduzenten stellenweise die Filmstoffe aus und Serien mussten in der Staffelmittle aufgrund mangelnder Drehbücher unterbrochen werden.²⁰⁹ Doch es gab auf der anderen Seite Produzenten, denen der Streik nicht viel auszumachen schien und die sogar Verständnis für die Lage der Autoren hatten. Zum Beispiel ließen einige Produzenten, ihre Drehbücher auf Vorrat schreiben, um in solch einem Ernstfall für den weiteren reibungslosen Ablauf ihrer Produktionen gewappnet zu sein. Andere Produktionsfirmen, wie die von dem bekannten amerikanischen Schauspieler Tom Cruise geführten Filmstudios United Artists, wiederum gingen unabhängig vom Verhalten des Verbandes der Film- und Fernsehproduzenten auf die Forderungen der Autoren ein und sicherten sich somit den Fortgang ihrer Filmvorhaben.²¹⁰ Dieses Verhalten zeigt einmal mehr wie projektentscheidend ein gut im Voraus geplantes Management des Umfeldes sein kann. Doch zunächst gilt es genau zu analysieren, was alles zu diesem Umfeld gehört und aus welchem Grund ihm so eine wichtige Relevanz beigemessen werden sollte.

Die Bedeutung und Analyse des Projektumfeldes

Die Gründe weshalb das Projektumfeld in der Theorie des Projektmanagements überhaupt im Laufe der Zeit ein immer größeres Gewicht erlangt hat, sind unter anderem dem Einfluss durch die ständig steigenden dynamischen Veränderungen der Umwelt, welche stets und in nicht unerheblichem Maße auf ein von unternehmerischer Seite durchgeführtes Projekt einwirken, geschuldet. Ein in der heutigen Gesellschaft konzipiertes komplexes Vorhaben muss anpassungsfähig sein. Innovationszyklen werden immer kürzer, Angebot und Nachfrage ändern sich bedeutend schneller als früher, mit dem stetigen Wachstum an technischen und kommunikativen Möglichkeiten ist es notwendig ge-

²⁰⁷ Vgl. Tiemeyer in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 626.

²⁰⁸ Blumenberg 2004, S. 21.

²⁰⁹ Vgl. Borcholte. Autoren-Streik: Amerikanern droht Fernsehchaos. SPIEGEL ONLINE: November 2007. Online im Internet: <http://www.spiegel.de>, Vgl. Schader. Autorenstreik in Hollywood: Dann geht die Serie von vorne los. FAZ.NET: Dezember 2007. Online im Internet: <http://www.faz.net>.

²¹⁰ Vgl. Körte. Autorenstreik in Hollywood: Fallen jetzt auch die Oscars aus?. FAZ.NET: Januar 2008. Online im Internet: <http://www.faz.net>.

worden das Umfeld während des gesamten Projektablaufs im Auge zu behalten.²¹¹ So wird die Anpassung zu einem ständig begleitenden Prozess durch die gesamte Projektlaufzeit. Und aus den dadurch gewonnenen Erkenntnissen lassen sich, wenn die Faktoren aus dem Umfeld richtig interpretiert werden, Reaktionen ableiten, welche in ihrer Adaptivität sowie ihrem möglichst zeitnahen Einsatz in konfliktfreie, verbesserte und risikovermeidende Projektmaßnahmen kulminieren. Doch die beste Erkenntnisgewinnung ist nahezu vergebens, wenn sie nicht rechtzeitig stattfindet. Der Untersuchung und regelmäßigen Kontrolle des Umfeldes ist somit sehr früh Beachtung zu schenken. Damit einhergehend sollte mit einer Gewichtung als auch der Steuerungsinitiative bezüglich der gewonnenen Erkenntnisse begonnen werden, um frühzeitig auf mögliche Einschnitte in den Ablauf reagieren zu können.²¹² Abresch ist zu der Erkenntnis gelangt, dass es in der Regel nicht mehr ausreicht „beim Projektstart die Projektziele zu definieren, eine entsprechende Projektplanung zu erstellen und diese dann unverändert zum Projektabschluss zu führen. Veränderungen im Projektumfeld müssen vielmehr ständig in die Projektsteuerung einbezogen werden.“²¹³ Die Notwendigkeit einer Anpassung der Projektziele bei einer eventuellen Veränderung der äußeren strukturellen Begebenheiten wurde bereits in Punkt 6.6 geklärt und durch die Ausführungen in diesem Kapitel verdeutlicht dies umso mehr ihre strategisch entscheidende Bedeutung für die Unternehmung. Aber neben der Dynamik der Märkte treten zunehmend öffentliche Interessen in den Fokus der Projektleiter. Die gesellschaftliche Wahrnehmung von Projekten nimmt immer mehr zu²¹⁴ – speziell in Fragen zum Thema Umweltschutz geht eine breite Interessensbekundung aus²¹⁵ – und kritische Stimmen werden schnell laut, so dass in bestimmten Unternehmungen die breite Masse zu einem ernstzunehmenden Umfeldfaktor heranwuchs. Dem hinzuzufügen ist die weite Kraft sowie die Meinungsmache, welche von den Medien ausgeht, und die mit den zur Verfügung stehenden Mitteln durchaus in der Lage ist eine bestimmte Zielgruppe zu irrationalen Handlungen zu verleiten. Die unmittelbaren Folgen auf ein Projekt sind in diesen Fällen erheblich. Von erhöhten Projektkosten, dem Ausfallen von Terminen, Personalumstrukturierungen sowie von neuen Bedingungen was die Leistungserbringung anbelangt, ist in solch prekären Situationen primär auszugehen.

Die Analyse des Umfeldes hat zusammengefasst folgende Aufgabenstellungen zur Erreichung ihres Hauptzieles – das Erkennen von Risiken und problematischen Schnittstellen:

- Frühzeitige, vorausschauende und umfassende Ermittlung sämtlicher auf das Projekt einfließenden Faktoren inklusive der entscheidungsträchtigen Stakeholder. Dieses Verfahren wird auch Umfeld-Monitoring genannt und kann nur mit ausreichenden Kenntnissen über die entsprechenden Faktoren zur Vermeidung oder Entschärfung der eventuell zu erwartenden Probleme führen.
- Nicht von jedem ermittelten Element aus dem Umfeld muss ein negativer Einfluss auf das Vorhaben ausgehen. Nach der Erfassung der Umfeldfaktoren müssen diese auf ihre Potenziale ausgewertet, mögliche Problemfelder analysiert und nach ihrer Schwere gewichtet werden.
- Im Anschluss müssen die einzelnen Einflussgrößen einer detaillierten Prüfung unterzogen werden. Hier lässt sich eine Einteilung in verschiedene Kategorien vornehmen. Denn Umfeldfaktoren unterscheiden sich in ihrer Herkunft und haben somit ganz unterschiedliche Auswirkung auf das Projekt. So können beispielsweise Abgrenzungen zwischen Bedeutung und Macht, direkter beziehungsweise

²¹¹ Vgl. Abresch in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 62.

²¹² Vgl. Tiemeyer in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 622.

²¹³ Abresch in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 62.

²¹⁴ Möller in Handbuch Projektmanagement, 2003, S. 144.

²¹⁵ Abresch in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 62.

indirekter Einflussnahme oder Chancen und Risiken getätigt werden. Auch dem Herausfinden in welcher Abhängigkeitsbeziehung das Projekt sowie deren sachlichen und personellen Bestandteile zu den jeweiligen Faktoren stehen, gilt eine erhöhte Aufmerksamkeit.

- Im nächsten Schritt ist die Ableitung von Strategien sowie Maßnahmen zur Steuerung des Projektumfeldes ein zentrales Thema der Bemühungen.
- Zum Abschluss der Analysen der Umfeldbeziehungen steht deren schriftliche Fixierung auf dem Programm.

Dieser Aufgabenkatalog ist – abhängig von der Größe des Vorhabens – sehr zeitintensiv, da das Umfeld eines Projektes häufig sehr komplex und schwer zu entwirren ist.²¹⁶ Aber dennoch wirkt sich ein aktiv durchgeführtes Umfeldmanagement positiv auf die Übersichtlichkeit und die Beherrschbarkeit gegenüber potenziellen Einflüssen aus, „so dass professionelles Agieren an die Stelle von improvisiertem Reagieren tritt.“²¹⁷

Kategorien des Projektumfeldes

Wie bereits erwähnt, lassen sich die Umfeldfaktoren in Kategorien unterteilen. Zur Veranschaulichung dieser Problematik dient in diesem Abschnitt die Tabelle Nummer sechs. Eine in der einschlägigen Literatur verwendete Systematik sieht die Gliederung in zum einen soziale und sachliche Faktoren²¹⁸ und zum anderen in direkte und indirekte Faktoren vor.²¹⁹ Bestandteil der sozialen Elemente sind alle Personen, Personengruppen oder Organisationen aus dem Projektumfeld. In der Regel wird diese Gruppierung als das soziale Projektumfeld oder auch Stakeholder bezeichnet. Dieser aus dem englischen Sprachraum eingeführte Begriff lässt sich am besten mit den Worten „Akteur mit berechtigtem Interesse“ übersetzen. Unter die sachlichen Faktoren fallen jene technischen und objektiven Einflüsse, welche eine tatsächliche Wirkung auf das Projekt ausüben. Darunter zählen zum Beispiel Unterschiede im Marktverhältnis, geänderte gesetzliche Regelungen oder technische Neuerungen, die allesamt einen Einfluss auf die Erstellung und die Ergebnisse der zu erbringenden Leistung haben.

Des Weiteren existieren die direkten Umfeldfaktoren, zu denen sämtliche Bestandteile aus dem Umfeld, mit unmittelbarer Schnittstelle zur Projektorganisation oder deren Zielen zählen. Beispielhaft sollen hier Auftraggeber, Eigentümer, Zulieferer und Mitarbeiter genannt sein. Also alle Einflüsse, die direkt mit dem Projekt in Verbindung stehen, in ihren Gesamtablauf integriert und aktiv bei der Erreichung der Ziele beteiligt sind.

Ganz im Gegensatz zu den Faktoren des indirekten Projektumfeldes. Diese haben nur eine begrenzte Teilnahme am Projekt, da es sie größtenteils nur mittelbar betrifft. Hierzu zählen unter anderem Behörden, Konkurrenten, Medien, Politiker, Vertreter bürgerlicher oder anderer Interessenverbände, wie beispielsweise Gewerkschaften und Vereinigungen zum Schutz der Umwelt. Sie haben normalerweise keine Möglichkeit direkten Einfluss auf die Projektziele zu nehmen und besitzen lediglich mit der Zuhilfenahme von politisch-rechtlichen Schritten die Möglichkeit auf das Vorhaben Druck auszuüben.

Eine weitere Einteilung der Umfeldfaktoren kann in den Kategorien interne und externe Faktoren vorgenommen werden. Dabei wird das Umfeld in jene Teile untergliedert, die auf der einen Seite, vertreten durch Mitarbeiter, Auftraggeber und Eigentümer sowie das Management, dem Unternehmen, welches das Projekt durchführt, angehören. Auf der

²¹⁶ Ebenda S. 64.

²¹⁷ Tiemeyer in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 625.

²¹⁸ Patzak und Rattay. Projektmanagement : Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen, 2009, S. 95.

²¹⁹ Abresch in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 65.

anderen Seite stehen Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, die von außen Einfluss auf das Vorhaben nehmen können. Übersichtshalber sind die eben aufgezählten Faktoren in Tabelle 6 mit einem Filmbeispiel zusammengefasst.

	Direkt		Indirekt	
	Extern	Intern	Extern	Intern
Sozial	<ul style="list-style-type: none"> • Auftraggeber • Förderinstitutionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Regisseur • Produktionsleiter • Herstellungsleiter • Filmcrew • Projektteam • Darsteller 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsumenten • Konkurrenz • Soziale Netzwerke • Interessenverbände • Gewerkschaften 	<ul style="list-style-type: none"> • Bürokräfte • Praktikanten
Sachlich	<ul style="list-style-type: none"> • Special Effects 	<ul style="list-style-type: none"> • Drehtechnik • Drehbuch • Drehplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktverhältnis • Gesetze • Behörden • Medien • Politik 	<ul style="list-style-type: none"> • andere Parallelprojekte

Tabelle 6: Faktoren am Beispiel eines Filmprojektes

Wie anhand dieser Unterteilungen abzulesen ist, stammen die Faktoren aus den unterschiedlichsten Bereichen, mit welchen sich das Projekt unweigerlich umgibt. So existieren neben dem natürlichen, wirtschaftlichen, technischen Umfeld noch Faktoren des politisch-rechtlichen Milieus und aus einem Kreis, welcher aus kulturellen sowie traditionellen Rahmenbedingungen besteht. Übersichtshalber wird die Projektumfeldanalyse idealerweise auch visualisiert. Mit einem tabellenartigen Aufbau, dem die eben genannten Kategorien zu Grunde liegen, lassen sich so die Einflüsse auf die Projektplanung erkennen und die Steuerungsmöglichkeiten dieser Faktoren zum Wohle des Vorhabens vorbereiten. Denn die Analyse dient nicht nur der bloßen Identifikation eventueller Probleme, sondern mit der Hilfe dieses Werkzeugs soll die Suche nach Maßnahmen zur Lenkung des Umfeldes eingeleitet werden, die anschließend unter anderem dem Risikomanagement als Grundlage hilfreich ist.²²⁰

Die Einflussnahme auf das Umfeld und die Stakeholderanalyse

Als wesentliche Varianten das Projektumfeld zu beeinflussen stehen in erster Linie die gegebenen Mittel aus Kommunikation und Information zur Verfügung. Der richtige Draht zu den richtigen Ansprechpartnern ist in vielerlei Hinsicht hilfreich, um Konflikten aus dem Weg zu gehen oder sie erfolgreich zu beseitigen. Gerade bei Investitionsprojekten, die in der Regel mit vielen verschiedenen und bedeutsamen Interessengruppen zusammentreffen, ist das Management des Umfeldes von strategischem Belang. Die geeignete

²²⁰ Abresch in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 66.

ten koordinierenden Fähigkeiten eines Projektmanagers die Ziele jedes teilnehmenden Interessenten, ganz besonders aus dem direkten Bereich, zu berücksichtigen, zählt zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren solch einer Unternehmung.²²¹ In der Regel ist es der Fall, dass jene Bestandteile aus dem sozialen Bereich eine ganz besondere Beachtung verdienen, da sie zumeist ein erhöhte Machtposition und/oder über hohes Konfliktpotenzial verfügen. Eine gesonderte Betrachtung dieser im Vorfeld herausgearbeiteten Faktoren ist somit unausweichlich, soll das Projekt in geordneten und durchgeplanten Bahnen ablaufen. Die dafür eingeführte Stakeholderanalyse fungiert zuerst einmal dazu Klarheit darüber zu schaffen, welche Personen oder Personengruppen tatsächlich als Stakeholder behandelt werden müssen und welche nicht. Eine allgemeine Sichtweise zur Beantwortung dieser Frage erscheint hier problematisch, da von Projekt zu Projekt die verschiedensten Individuen, Ansprüche und Beziehungen vorhanden sind. So kommt nur eine situationsbedingte sowie projektabhängige Einteilung in Frage. Prinzipiell unterscheiden sich Stakeholder von anderen Umfeldfaktoren in vielerlei Hinsicht. Wichtig ist deren Interessen am Projekt selbst oder dessen folgenreiche Nachwirkungen, die Macht und das Gewicht ihrer Handlungen sowie in welchem Ausmaß ihre Konfliktbereitschaft eingestuft werden kann. Dem Projektmanager stehen dabei recht einfache Werkzeuge zur Verfügung.

Nachdem in der Umfeldanalyse sämtliche projektrelevanten Akteure aufgelistet wurden, kann der Projektleiter nun damit beginnen, diese ihrer Bedeutung nach herauszufiltern. Mit der Zuhilfenahme einer simplen Checkliste ist er in der Lage übersichtlich das Interesse sowie den Betroffenheitsstatus jener Stakeholder gegenüberzustellen. Er und sein Team können selbst darüber urteilen nach welchen Kriterien sie vorgehen wollen, um den Grad und die Art der Betroffenheit zu katalogisieren. Unter welchen Gesichtspunkten sie die Betrachtung durchführen wollen, untersteht somit keiner Regelung im Sinne von richtig oder falsch. Wichtig ist nur, die Kriterien so zu wählen, dass sie die Zielstellungen der Stakeholder mit in Betracht ziehen. So stehen Fragen nach dem eigenen persönlichen Ansehen, der Verantwortung, dem Einfluss und dem Handlungsspielraum der Stakeholder beispielhaft für mögliche Betroffenheitsaspekte, die im Anschluss nach ihren Auswirkungen auf das Projekt sowie seine durchgeführten Maßnahmen bewertet werden können. Es findet zusammengefasst ein Vergleich zwischen den Projektkonsequenzen mit den Zielen jedes einzelnen Stakeholders statt. Das Auswertungskriterium dieser Analyse ist denkbar einfach. Je mehr Übereinstimmungen erkannt werden, umso geringer ist die Gefahr, die von der jeweiligen Interessengruppe ausgeht. Sind Unregelmäßigkeiten oder gar Gegensätze zu Tage getreten, muss auf diese Stakeholder besonders geachtet werden. Geht zudem ein großes Machtpotenzial von ihnen aus, stellen sie ein enorm hohes Risiko für das Projekt dar. Dank des eben beschriebenen Vorgehens kann im Anschluss mit Maßnahmen und Präventionen darauf reagiert werden, da die Gefahr ab diesem Zeitpunkt bekannt ist. Die folgende Tabelle stellt solch eine Checkliste eines fiktiven Filmprojektes dar:

²²¹ Patzak u. Rattay 2009, S. 95.

Stakeholder	Betroffenheitsstatus				
	Persönliches Ansehen	Verantwortung	Einfluss	Handlungsspielraum	Machtpotenzial
Regisseur	sehr hoch	sehr hoch	sehr hoch	sehr hoch	sehr hoch
Produktionsleiter	mittel	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig
Herstellungsleiter	mittel	sehr hoch	hoch	mittel	niedrig
Filmcrew	mittel	niedrig	niedrig	niedrig	sehr niedrig
Darsteller	hoch	niedrig	niedrig	niedrig	mittel
Finanziers	mittel	niedrig	sehr hoch	mittel	hoch
Gewerkschaften	sehr niedrig	sehr niedrig	hoch	sehr niedrig	hoch

Tabelle 7: Checkliste der wichtigsten Umfeldfaktoren

In der Filmherstellung ist dieses Vorgehen recht umfangreich. Interessenvertreter kommen aus vielen unterschiedlichen Bereichen und bringen jeweils für sich andere Ansprüche und Intentionen mit, die das Filmvorhaben in viele Richtungen beeinflussen können. Ein scheinbarer Grund sich als Produzent nicht komplett darauf zu konzentrieren und eher anderen Aufgaben, wie beispielsweise der Beschaffung der finanziellen Grundversorgung, den Vorrang zu geben. Leider zeigt sich in der Historie von Industrie, Wirtschaft und Kunst mehr als einmal die Bedeutung, welche dieser Angelegenheit beigemessen werden sollte. Zerwürfnisse aller Art zwischen den Projektbeteiligten ziehen sich wie ein roter Faden durch die Geschichte von Konflikten, Problemen und dem Scheitern komplexer Unternehmungen. Dinge die vermeidbar oder zumindest besser zu steuern gewesen wären, hätten sich die Projektinitiatoren näher mit dem Thema der Steuerung ihrer Projektstakeholder auseinandergesetzt. So existieren, neben den bereits erwähnten Beispielen, selbstverständlich weitere Fälle zu dieser Thematik, die nochmals die Bedeutung des Umfeldes verdeutlichen sollen. Ein passendes Beispiel findet sich in der Entstehung zu dem Film „Life of Pi: Schiffbruch mit Tiger“ von 2012. Der Cinema-Autor Heiko Rosner sprach mit Verantwortlichen über die Dreharbeiten und stellte interessante Wahrheiten fest: während Stars und andere kreativ leitende Personen bei der Produktion von den Verantwortlichen Beachtung finden, werden „[m]oderne Computertüftler hingegen [...] von den Studiobossen als austauschbare, nerdige ‚Mausklicker‘ wahrgenommen. [...] Eine entsprechende unterentwickelte Wertschätzung genießen die ‚Knopfdrücker‘ in den Schaltzentralen der Studios. Das führt häufig zu mangelnden Absprachen und konzeptionellen Reibereien.“²²² Eine Verhaltensweise, die in der heutigen Zeit der Filmproduktion unbedingt eingestellt werden muss. Immer mehr Filme kommen ohne Tricktechnik nicht mehr aus und sind manchmal mehr manchmal weniger auf die Zuarbeit von IT- und Grafikspezialisten inklusive ihrer komplizierten Technik angewiesen.

²²² Rosner. „Der grüne Protest“, In: Cinema. Nr. 7/13, Juli 2013, S. 94-95.

Solch ein antiquiertes Kastendenken²²³ erschwert in jedem Fall die reibungsfreie Zusammenarbeit und zeigt auf, je nach Einsatz im Vorhaben, wer alles den Status eines Stakeholders innehaben könnte.

Von einem respektablen Verhalten zwischen dem Regisseur Marc Forster und seinem Schauspielstar am Set Brad Pitt, welcher zudem als Produzent im gemeinsamen Projekt fungierte, konnte am Ende der Produktionsphase zu „World War Z“ wohl auch nicht mehr ausgegangen werden. Beide zerstritten sich während der gemeinsamen Arbeit so heftig, dass sie schlussendlich nicht einmal mehr miteinander sprachen,²²⁴ was ohne Zweifel bereits über kurze Sicht zu Komplikationen an den letzten Drehtagen geführt haben wird. Immerhin erhält ein Darsteller schließlich Anweisungen vom Regisseur, und dieser sollte von den Anwesenden besonders in der Drehphase als oberste Entscheidungsinstanz betrachtet werden.²²⁵

Ein weiterer Produzent beziehungsweise Regisseur muss an dieser Stelle genannt werden, obwohl er schon in anderen Rubriken dieser Arbeit mehrfach Erwähnung fand. Die Rede ist von Werner Herzog. Durch die Veröffentlichung seines Tagebuchs offenbarte er erkenntnisreiche Einblicke in das Wirken eines Filmschaffenden. Auch zum Thema dieses Kapitels finden sich einige Einträge, die nun als Anschauungsmaterial zur besseren Verständlich- sowie Bedeutsamkeit dienen sollen. Herzog wollte sein Werk „Fitzcarraldo“ unbedingt – der Authentizität geschuldet – im peruanischen Dschungel drehen und musste sich dazu mit mehreren projektrelevanten Hürden auseinandersetzen. Speziell bei Drehs im Ausland sind oftmals komplizierte Gesetzmäßigkeiten und etablierte Beamtenapparate nicht immer hundertprozentig durchschaubar. „Probleme mit der Drehgenehmigung, weil von allen Seiten Geld verlangt wird. Der oberste General des Heeres hier ließ uns wissen, er müsse erst eine Stellungnahme zu unserem Projekt abgeben, und er wisse noch nicht, wie er sich entscheiden werde, das hänge von uns ab, ob er die bestehenden Genehmigungen formell bestätigen könne [...]“.²²⁶ Eine vorangegangene Auseinandersetzung mit den dortigen Gegebenheiten, hätte möglicherweise Überraschungen vermeiden können. Und durch die Aussage: „[...] wir müssen uns hüten, mit der Bürokratie der Regierung zu arbeiten, wenn wir nicht den schnellen Tod des Projektes herbeiführen wollen“²²⁷, wird nicht nur ein erster erkennbarer Ansatz von Umfeldanalyse gezeigt, sondern auch wie verschieden die Handhabung und die Erfassung der Stakeholder von Projekt zu Projekt divergieren können. Ist es in Deutschland der Fall, dass Projekte sogar durch Gelder subventioniert werden, kann es woanders von staatlicher Seite eher hinderlicher zugehen. Ein Umstand, der unterschiedliche Betrachtungsweisen und Gewichtung des Umfeldes erfordert.

Doch in der Filmhistorie finden sich natürlich nicht nur Negativbeispiele. Einer der frühen Vertreter, die ihr Projektumfeld zu handhaben wussten, war Alfred Hitchcock. Seine Strategie war es mit offenen Karten zu spielen. Er sagte wie er es sich vorstellte und danach hatten sich seine Mitarbeiter zu richten. Was zunächst als ziemlich absolutistisch klingen mag, stellt sich bei näherem Hinsehen als äußerst strategisches Vorgehen heraus. Je mehr Anweisungen er erteilte desto zahlreicher waren seine Zugeständnisse, die den Beteiligten das Gefühl gaben, trotz aller Instruktionen und hierarchischen Strukturen doch noch bis zu einem gewissen Grad selbstständig zu handeln. „Nachdem der Vertrag [zu dem Film „Psycho“] unterzeichnet war, instruierte Hitchcock sie [Janet Leigh] über die Grundregeln, die gewisse Schauspieler so wütend machten. „Seine Kameraanwei-

²²³ Riggs in Hitchcock und die Geschichte von "Psycho", 2013, S. 144, Schmidt-Matthiesen und Clevé 2010, S. 107.

²²⁴ Heidman. „World War Z“, In: Cinema. Nr. 7/13, Juli 2013, S. 54.

²²⁵ Blumenberg 2004, S. 90.

²²⁶ Herzog 2013, S. 59.

²²⁷ Ebenda S. 40.

sungen galten unumstößlich‘, erklärte Leigh. ‚Jede Kameraposition und -bewegung war geplant und stand fest, bevor ein Darsteller auch nur mit ihm [Hitchcock] reden konnte. Er sagte schlicht: ‚Das hier ist jetzt Ihr Stück vom Kuchen. Was Sie Mary [die Charakterrolle der Schauspielerin Janet Leigh] darüber hinaus mitgeben, ist Ihre Sache. Auch wenn Sie es anders machen, als ich es mir gedacht habe, ist das in Ordnung. Solange Sie innerhalb meines Konzepts bleiben, werde ich nicht dazwischen gehen.‘“²²⁸ Hitchcock bewertete sein Projektumfeld, allen voran seine ausgewählten Darsteller sowie seine Crew, also nach deren Zielen, ihrem Einfluss sowie ihren Stärken und Schwächen, ähnlich wie es im modernen Projektmanagement durchgeführt wird.²²⁹ Er wählte immer nur gezielt die Personen oder Personengruppen aus, auf deren Mitarbeit er für den Projekterfolg zwingend angewiesen war, und entwickelte die dazu passenden Steuerungsmaßnahmen. Denn auch mit seiner gesamten Crew, welche in seinen Augen ähnlich bedeutsam war wie die Darsteller vor der Kamera, verstand er hervorragend umzugehen. Für den nachträglichen Beweis dient die Aussage des Script Supervisors bei dem Film „Psycho“ Marshall Schlomm: „Eines Tages sagte er [Hitchcock] zu den Tricktechnikern und Beleuchtern: ‚Leute, wir werden Folgendes machen‘. [...] Bei Mr. Hitchcock hieß es immer ‚wir‘, und das war wunderbar.“²³⁰

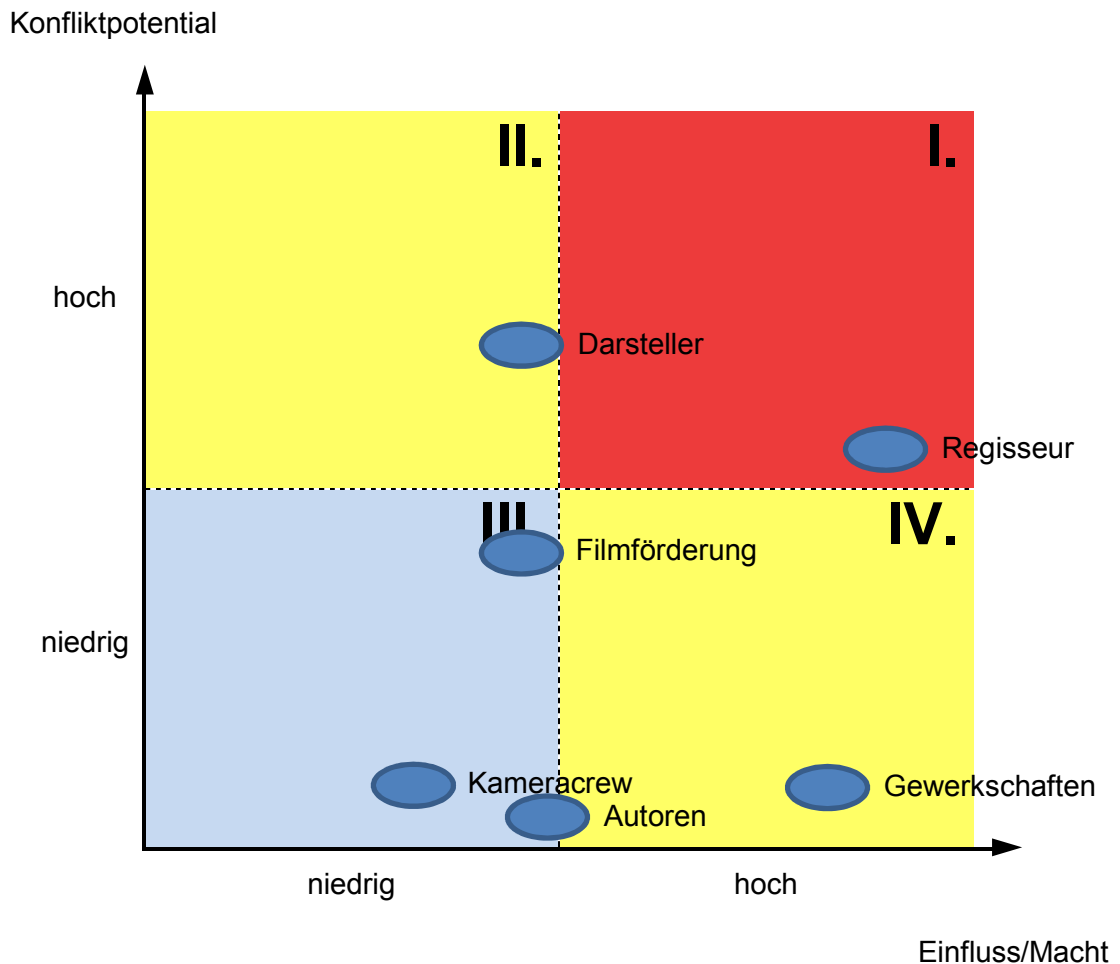
Das Stakeholderportfolio

Doch nicht immer ist die Arbeit mit den Stakeholdern und anderen damit zusammenhängenden komplexen Tätigkeiten gleich für jedermann greifbar. Im Projektmanagement ist daher die Visualisierung von Kernthemen ein wesentlicher Bestandteil komplizierte Zusammenhänge einfach, verständlich und schnell erfassbar zu machen. Das Motto: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ ist hier, wie in vielen anderen Branchen, ein überzeugendes Argument eine solche Übersichtlichkeit durch die geeignete Darstellung der Fakten herzustellen. Denn die Analyse der Stakeholder, inklusive ihrer vorangegangenen Identifizierung, der anschließenden Gewichtung und Ermittlung ihres Macht- und Einflussverhaltens zieht ein umfassendes Netz aus Informationen und Handlungen nach sich. Darin die Schwerpunkte im Auge zu behalten, fällt bei einem größeren Umfeld, wie es beim Film meistens zutrifft, sehr schwer. Deswegen hat sich für das Management von Projekten ein System etabliert dieses Datenpaket übersichtlich zu erfassen. Gemeint ist das sogenannte Stakeholderportfolio. Der Aufbau ähnelt einem Quadranten eines zweidimensionalen Koordinatensystems, wobei die X- und Y-Achse mit den Begriffen Einfluss/Macht und Konfliktpotenzial bezeichnet werden. Zusätzlich lässt sich der Bereich in vier identische Quadrate unterteilen, die das Gefahrenpotenzial verdeutlichen sollen, das von den darin befindlichen Stakeholdern ausgeht. Im Koordinatenursprung befindet sich die niedrigste Bewertung der beiden definierten Achsen. Diese steigert sich je größer die Distanz zum Ursprung in eine oder beide Richtungen wird. Nun können die Stakeholder in das System übernommen werden und es ist im Anschluss sofort ersichtlich welchen Personen oder Personengruppen die größte Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Folgende Übersicht soll dieses Verfahren näher verdeutlichen:

²²⁸ Rebello 2013, S. 12.

²²⁹ Abresch in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 71.

²³⁰ Rebello 2013, S. 179.

Tabelle 8: Stakeholderportfolio (eigenes Beispiel)²³¹

Das Stakeholderportfolio ist auch für die folgenden Schritte förderlich, da sich nun auf die Stakeholder konzentriert werden kann, bei denen schlussendlich das nötige Einflusspotenzial vorhanden ist, das benötigt wird, damit seitens des Projektmanagements überhaupt Steuerungsmaßnahmen entwickelt werden können. Denn nicht für alle Einflussfaktoren bieten sich für das Projektteam Möglichkeiten auf diese einzuwirken und nicht für jeden ist tatsächlich eine Behandlung notwendig. In der Regel spalten sich die Stakeholder in Befürworter und Gegner des Projektes. Tiemeyer geht bei der Differenzierung der Interessengruppen noch etwas genauer vor:

- **Promotoren/Sponsoren:**
Personen, die aktiv das Projekt vorantreiben, fördern und Widerständen entgegen treten. Weitere Unterteilungen in Macht-, Sozial- und Fachpromotoren sind möglich. Erstere besitzen einen hohen Einfluss, Sozialpromotoren dienen durch ihr bekundetes Vertrauen gerade in Fragen der Verständigung als Vermittler und Letztgenannte sind durch ihr Wissen sowie ihr fachspezifisches Know-how vor allem als beratende Größen aktiv.
- **Supporter/Change Agents:**
Sind unterstützende Kräfte, organisatorische Hilfen und tragen stellenweise sogar inhaltliche und sachliche Ressourcen zum Vorhaben bei.

²³¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Abresch in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 74.

- **Opponents/Change Barriers:**

Von ihnen geht ein negativer Einfluss auf die Unternehmung aus, teils offensichtlich oder versteckt. Ihr Ziel ist es dem Projekt bis zu dessen Abbruch Widerstand zu leisten. Aber auch der Austausch von Schlüsselpositionen oder die Projektübernahme können insgeheim dem Wunsch dieser Gruppierung entsprechen.

- **Hoppers/Change Advocates:**

Die Mitglieder dieser Interessengruppe sind sich über das Projekt uneins und springen gelegentlich mit ihrer Meinung von dem einen in das andere Lager. Ihre Machtausübung ist zwar begrenzt aber durch gezielte Manipulation ist es möglich sie als Unterstützer zu gewinnen.²³²

Aufgrund der vielseitigen Interessenslagen bei Projekten in einer bestimmten Größenordnung ist eine solche Einteilung sinnvoll und fördert die nachfolgende Festlegung der Maßnahmen. Besonders bei der Filmherstellung, wo die Konkurrenz groß, die Kosten hoch, der Aufwand enorm und der Ausgang nahezu ungewiss ist, sollte ein Produzent vorausschauend agieren und jedes ihm zur Verfügung stehende Mittel, das sein Risiko senken könnte, annehmen. Die Arbeit an der Analyse des Projektumfeldes ist umfangreich, entschädigt jedoch durch ihre am Ende zu Tage getretenen Erkenntnisse.²³³ Konflikte können so durchaus vermieden werden, speziell wenn in einer Branche zwei so unterschiedliche Welten, wie die künstlerische und die ökonomische, aufeinanderstoßen und Diskrepanzen praktisch vorprogrammiert sind. Auch Schmidt-Matthiesen und Clevé sprechen von einem wesentlichen Konflikt, der hervorgerufen durch die wechselnde Befürwortung dieser beiden fast schon konkurrierenden Seiten besteht und es dazu kommen kann, „dass die Mitarbeiter nicht den gleichen Film vorzubereiten scheinen.“²³⁴ Natürlich ist an solch einer Stelle Kommunikation gefragt. Und mit der richtigen zurechtgelegten Strategie ist es möglich das weitere reibungslos ablaufende Projekt zu sichern.

Die Strategien zur Umfeldsteuerung

Im Projektmanagement können zur Umfeldsteuerung drei Handlungsmethoden zum Einsatz kommen, mit denen auf die Interessengruppen Einfluss genommen werden kann.

- **Partizipative Strategie:**

Sieht die nähere Beteiligung zum Projekt vor und integriert den Umfeldfaktor mehr in das Vorgehen.

- **Repressive Strategie:**

Methode zur Steuerung des Umfeldes mit der Hilfe von höher gestellten Autoritäten. Bildet das genaue Gegenteil der partizipativen Strategie. In der Praxis eine leider häufig angewandte Prozedur, die bei langanhaltendem Gebrauch zu Vertrauensverlusten in den Reihen des Umfeldes führen kann.²³⁵ Gerade in der Filmbranche, wo ohnehin ein etabliertes und zugleich äußerst starres Hierarchiegeflecht herrscht, kommt diese Strategie bei vielen Konflikten zuweilen recht häufig zur Anwendung. Die Konfliktschwelle ist niedrig und unter Umständen reichen bereits fehlinterpretierte Handlungen, Kritik, Selbstüberschätzung oder despektierliche Bemerkungen aus um ernsthafte Probleme bei einigen Beteiligten hervorzurufen.²³⁶ Dass von dieser Handlungsweise eher abzuraten ist, kann durch die eventuell auftretenden Folgen begründet werden. Zum Beispiel ist es möglich, dass sich die Kluft zwischen den Streitpartnern nach einer oberflächlichen

²³² Tiemeyer in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 630.

²³³ Patzak u. Rattay 2009, S. 93.

²³⁴ Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 252.

²³⁵ Abresch in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 79.

²³⁶ Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 254.

Beilegung des Streits noch vergrößert und sogar bis in die jeweiligen vorhandenen „Lager“ durch einfache Meinungsmache ausbreitet. Als Resultate würden im schlimmsten Fall Streik, Kündigung oder Projektmanipulation in Frage kommen, die dem Projekt nicht nur erheblichen Schaden zufügen, sondern es ebenso über kurze oder lange Sicht zu Fall bringen können.

- **Diskursive Strategie:**

Besonders beim Film empfehlenswert. Mit diskursiven Strategien wird alles auf den einvernehmlichen Dialog zur Beisetzung gelegt und das Ziel ist es zu einem gemeinsam erarbeiteten, fairen Kompromiss zu kommen. Die Krisenbewältigung bei einem Filmvorhaben übernimmt zumeist in vermittelnder Position die Produktionsleitung unter der Zuhilfenahme von Herstellungsleitung und der Produzenten, wenn diese nicht in den Konflikt involviert sein sollten.

Welche der vorhandenen Strategien umgesetzt werden soll, hängt von dem bewertenden Ranking der Stakeholder ab. Was bringt jeder einzelne für ein Machtpotenzial mit und wie hoch ist die von ihm ausgehende Konfliktbereitschaft? Dies sind die Fragen, welche die Basis für einen notwendigen Maßnahmenkatalog bilden und zu einer optimalen Gestaltung der Stakeholderbeziehungen führen. Bedeutend bei der Ausführung der Maßnahmen ist zum einen der Zeitraum, wann die festgelegten Schritte eingeleitet werden sollen. Hierbei wird zwischen Sofortmaßnahmen, die unmittelbar zur Umsetzung kommen, und Ereignismaßnahmen, welche erst zu bestimmten Zeiten eintreten, unterschieden. Zum anderen ist der Informationsfluss an die Projektbeteiligten von großer Wichtigkeit. Nicht allen Adressaten müssen die gleichen Daten im selben Detaillierungsgrad zugespielt werden.²³⁷ Jeder Betroffene ist anderweitig am Fortgang des Vorhabens interessiert und daher sollte schon in der Projektplanung der Umgang mit der Berichterstattung und Informationsweitergabe abgesprochen werden. In diesem Zusammenhang sollte das Projektmarketing nicht unerwähnt bleiben. Denn darunter „[...] sind alle Aktivitäten zu verstehen, die dazu dienen, Projekte in ihrem Umfeld besser bekannt zu machen sowie die Akzeptanz ihrer Prozesse und Ergebnisse zu erhöhen.“²³⁸ Ein weiterer Erfolgsfaktor, dem sich besonders Filmschaffende zuwenden müssen, da mit einem perfekt abgestimmten Marketingmix Aufmerksamkeit, Anerkennung und Erfolg wesentlich verbessert werden können.²³⁹

Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Umgang mit dem Projektumfeld eine entscheidende Größe in der Projektplanung sowie deren Umsetzung darstellt, die nicht zu unterschätzen ist. Viel zu häufig gibt es innere oder äußere Konflikte, zwischen den beteiligten Akteuren von denen einige beherrschbar gewesen wären, hätte sich das Projektteam darauf vorbereiten können. Und so ist es auch in der Filmbranche notwendig eben jene Konflikte vorauszuahnen, um ihnen entgegenzuwirken. Doch das ist nicht immer leicht, wenn gerade zu Beginn eines Filmprojektes andere wichtigere Probleme, wie die Sicherstellung der Finanzierungsmittel oder die Fertigstellung des Drehbuchs auf der Tagesordnung stehen. Ein völliger Verzicht auf die Analyse des Umfeldes könnte jedoch weitreichende Folgen haben. So ist es ratsam sich trotz der damit verbundenen Arbeit im Team mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Der deutsche Projektmanager und Berater Martin Schnier bestätigt, dass ein Management von Handlungen und Maßnahmen bezogen auf die Stakeholder durchgeführt wird. Die Gründe, die dieses Verhalten erfordern, führt er vor allem auf die aktive Konkurrenz,

²³⁷ Tiemeyer in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 632.

²³⁸ Patzak u. Rattay 2009, S. 105.

²³⁹ Tiemeyer in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 635.

begrenzt zur Verfügung stehende Fördermittel sowie auf die vielschichtige Beteiligung unterschiedlicher Interessengruppen bei Filmvorhaben zurück.²⁴⁰ Eine Brücke zwischen den künstlerisch-kulturellen Belangen sowie den ökonomischen Zielen sämtlicher Stakeholder zu schlagen, ist dabei die größte Herausforderung und durchzieht das gesamte Projekt von den Anfängen bis zu seiner Auswertung.

6.8 Das Management der Projektrisiken

Von dem Management der Stakeholder und der Analyse des Umfeldes folgt das Projektmanagement dem nächsten damit zusammenhängenden Schritt – der Handhabung des Projektrisikos. Das Risikomanagement beschäftigt sich mit den Problemen und Gefahren, die der Erreichung der gesteckten Projektziele im Wege stehen. Die zentrale Aufgabe besteht darin sich gezielt mit den Unsicherheiten, welche unmittelbar mit dem Projekt verbunden sind und dieses behindern, auseinanderzusetzen, sie zu analysieren sowie Gegenmaßnahmen zu entwickeln, die den erfolgreichen Verlauf des Vorhabens sichern sollen. Diese Aufgabe ist keine einmalige Angelegenheit, die zu Projektbeginn aufmerksam verfolgt wird, sondern sie muss als begleitendes und stets aktuell gehaltenes Element im Gesamtablauf Beachtung finden. So sind die Teilschritte Risikoanalyse, -erkennung, -definierung, -planung, -abschätzung und -behandlung ständige Begleitererscheinungen sowie bedeutsame Aufgaben für das Team während der ganzen Projektlaufzeit. Besonders ist hierbei auf die Integration und das Zusammenspiel mit anderen Arbeitsbereichen zu achten, um Kollisionen oder Einschränkungen in den anderen Projektaktivitäten zu vermeiden. Diese Aussage kann ergänzt werden, indem festgehalten wird, dass eine vollständige Betrachtung und Abwägung des Projektes aus der Sicht des Risikomanagements erst erfolgen kann, wenn sämtliche Punkte bezüglich Aufwand, Organisation und Ablauf des Vorhabens in vorangegangenen Arbeitsschritten festgelegt wurden. Denn erst mit der Erschließung der Zusammenhänge, wenn die Komplexität der Aktivitäten beherrschbar geworden ist, kann mit der Bearbeitung der Risiken, als eine erfolgsversprechende Projektkomponente, begonnen werden.

Risiken sind nicht nur rein hypothetischer Natur. Sie treten oftmals ganz unvermittelt real zu Tage. Wer sich als Verantwortlicher für ein Projekt vor den Gefahren, die es zwangsweise umringt, verschließt oder sie als zu kostenintensiv sowie zeitraubende Zusatzarbeit verbucht, handelt fahrlässig. Das vollständig risikofreie Projekt existiert nicht.²⁴¹ Selbst mit dem besten Risikomanagement ist es nicht zu einhundert Prozent garantiert, dass sämtliche Eventualitäten erfasst und Gegenstrategien entwickelt wurden.

Zur Risikodefinition

Als nächster Schritt ist erst einmal zu klären, was überhaupt als Risiko betrachtet wird und welche es wert sind Zeit, Geld sowie Arbeit hineinzustecken, um mit ihnen umgehen zu können. Der Begriff Risiko beschreibt zunächst die Eigenschaft einer Situation, wie sie in der Zukunft vorkommen könnte und deren Folgen beim Eintrittsfall negative oder positive Einflüsse nach sich ziehen.²⁴² Es baut sich aus den Elementen Eintrittswahrscheinlichkeit, Erkennbarkeit des Eintritts und der Tragweite des Schadens zusam-

²⁴⁰ Schnier. Projektmanagement am Filmset: Mythos oder Wahrheit?. Tiba Magazin. Online im Internet: <http://www.tiba.de>.

²⁴¹ Harrant in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 578.

²⁴² Vgl. Patzak u. Rattay 2009, S. 49, Vgl. Harrant in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 579, Vgl. Schnorrenberg u. Goebels. Risikomanagement in Projekten: Methoden und ihre praktische Anwendung, 1997, S. 3-5.

men.²⁴³ Im allgemeinen Sprachgebrauch verbinden die meisten Menschen das Wort Risiko mit negativ geprägten Umständen. Aber ein Risiko kann sich möglicherweise auch als eine Verbesserung der Gegebenheiten herausstellen und wird dann im Kontext des Projektmanagements „Chance“ genannt.²⁴⁴ Chancen sowie Risiken sind oftmals eng miteinander verknüpft und lassen sich mit derselben Methode ermitteln. Lediglich der dafür eingesetzte Bewertungsmaßstab unterscheidet schließlich die beiden voneinander und ermöglicht eine Aufstellung von vergleichenden Kriterien, mit denen Projekte schlussendlich beurteilt werden können. Solche Bewertungen finden häufig hinsichtlich finanzieller Aspekte statt, indem der Wert des ermittelten Risikos den Kosten zu deren Gegenmaßnahmen gegenübergestellt wird. Ziel sollte es hierbei sein, stets ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Risiken und Chancen herzustellen, damit sich der Aufwand, ein Projekt durchzuführen auch tatsächlich am Ende auszahlt. Dem Risikomanagement haftet dabei, wie bereits etwas weiter oben erwähnt, in vielerlei Branchen die vorherrschende Meinung an zu teuer, arbeitsintensiv und zeitaufwendig zu sein²⁴⁵, doch in diesem Zusammenhang drängt sich die Frage nach alternativen Möglichkeiten auf. Was kann sonst noch unternommen werden ohne entsprechend viel Aufwand dafür zu betreiben? Die Antwort darauf ist eher ernüchternd. Und es ist lediglich an dieser Stelle festzuhalten, dass durch das Prinzip des Projektmanagements bereits geeignete Konzepte angeboten werden sich dieser Problematik zu stellen und so gut es geht den geleisteten Anstrengungen auch die bestmöglichen Erkenntnisse nicht nur für das aktuelle Projekt, sondern für zukünftige Vorhaben zu liefern.

Der Einstieg in das Risikomanagement

Den Beginn zur Betrachtung der Projektrisiken übernimmt die sogenannte Risikoanalyse, deren primärer Auftrag es zunächst ist die relevanten Gefahren für das Vorhaben zu identifizieren. Im Anschluss daran, erfolgt eine Bewertung der ermittelten Risiken. Diese Aufgaben, noch zu Anfang des Projektes, führen allerdings nicht zwangsweise zu steuernden Maßnahmen hinsichtlich der Risikobekämpfung. Vielmehr dienen sie in erster Funktion zur Konstruktion eines Rahmens, in dem grundlegende Entscheidungen zur Projektdurchführung getroffen werden. Der Grund dafür liegt in dem Mangel an Informationen über die einzelnen noch im Detail zu planenden Projektabschnitte. Doch mit zunehmender Projektreife nehmen ebenso die Handlungen zur Risikosteuerung zu. Aus diesem Grund sollte es vermieden werden wichtige Projektentscheidungen ohne die Kenntnis sämtlicher Risiken durchzuführen. Es wird hier bereits absehbar, in welche Dimensionen diese Managementtätigkeit steuert und das für eine einzelne Person alleine die Aufgabenbewältigung enorm sein muss. Daher sollte das Risikomanagement immer in Teamarbeit erfolgen, um einerseits durch intensive Zusammenarbeit, der mit unterschiedlichen Qualitäten und Fachwissen ausgestatteten Mitglieder, eine möglichst hohe Qualität der Ergebnisse zu erlangen und andererseits den Austausch sowie das Verständnis für einzelne Teilbereiche des Vorhabens durch eine intakte Kommunikation und zuverlässige Informationsweitergabe zu begünstigen.²⁴⁶ Um ein annähernd optimales Risikomanagement voraussetzen zu können, müssen Teilnehmer aus den kaufmännischen, technischen, juristischen Gebieten und aus dem Qualitätsmanagement dem Team beiwohnen.

Mit dem Voranschreiten des Projektes wird dieser Aufgabenbereich immer wichtiger und es kommt nicht mehr allein darauf an mit der Risikoanalyse die Grundlage für projektpolitische Schritte zu liefern, sondern dafür zu sorgen, dass damit die Basis für funktionsfä-

²⁴³ Vgl. Patzak u. Rattay 2009, S. 49.

²⁴⁴ Vgl. Harrant in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 579.

²⁴⁵ Patzak u. Rattay 2009, S. 52.

²⁴⁶ Vgl. Harrant in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 582.

hige Strategien und Maßnahmen zur aktiven Bearbeitung der Projektrisiken geschaffen werden. Doch eine einmalig durchgeführte Analyse der Risiken reicht normalerweise nicht aus und ist wirklich nur bei Projekten der Fall, die sich durch ein relativ starres Projektumfeld auszeichnen. So sind Aktualisierungen der älteren Erkenntnisse durchaus angebracht und besonders bei Veränderungen des Umfeldes liefern erneut realisierte Risikoanalysen situationsbezogene Sichtweisen, die vorher nicht in die nähere Betrachtung fielen.

Die unterschiedlichen Risikoarten

Die gewonnen Einsichten dienen der folgenden Risikopriorisierung. Hierbei wird versucht die entdeckten Risiken in Kategorien einzuteilen, die beispielsweise in Stufen je nach ihrer Schwere gewichtet werden können. Was diesem Schritt folgt, ist die Erstellung von Steuerungsmaßnahmen sowie deren Anordnung zur Umsetzung. Doch zunächst sollen die verschiedenen Arten von Projektrisiken festgehalten werden. Dabei bestimmen unterschiedliche Gesichtspunkte und Eigenschaften des jeweiligen Risikos die Einordnung in eine festgelegte Kategorie, die aber nicht frei von Überschneidungen zu anderen Unterteilungen ist. Auch in der Fachliteratur sind sich die zahlreichen Experten neben vielen Parallelen nicht in allen Punkten einig.²⁴⁷ In dieser Arbeit wird versucht anhand der vorherrschenden Ansichten einen möglichst umfassenden Konsens zu bilden, der sämtliche Standpunkte berücksichtigt.

- **Wirtschaftliche Risiken:**

Unter den wirtschaftlichen Risiken verstehen sich primär sämtliche Zusammenhänge, die mit der finanziellen Situation des Projektes verbunden sind und besitzen deshalb eine dementsprechend bedeutende Rolle in der Risikosteuerung. Die Aufmerksamkeit gilt hier nicht allein den kostenverursachenden Faktoren, sondern zusätzlich den gewinn-, ertrag- und nutzenbringenden Elementen. Ein besonders umsichtiges sowie gründliches Vorgehen ist in dieser Risikokategorie gefragt.

- **Technische Risiken:**

Wie die Bezeichnung es bereits ankündigt, handelt es sich hierbei um die Risiken, welche den technischen Ablauf der Entwicklung, der Produktion und des Produkteinsatzes gefährden. Oftmals geschuldet durch die Komplexität der Aufgabe selbst und/oder durch ihre neuartigen Methoden zur Herstellung. Die auftretenden Folgen eines technischen Risikos bestehen häufig in einem Resultat mit schlechten qualitativen Eigenschaften oder einer geringeren Stückzahl. Typische Gefährdungen, wie sie auch bei kleineren Vorhaben auftreten können, sind Hard- und Softwareschwierigkeiten, Integrations- sowie Schnittstellenproblematiken.

- **Terminliche Risiken:**

Fehler in den Ablauf- und Terminformalitäten gehören in den Bereich terminlicher Risiken. Unausgewogene Terminpläne und falsche Schätzung zeitlicher Aufwände stellen die meisten Mängel dieser Kategorie dar.

- **Gesellschaftliche Risiken:**

Hinter dem Sammelbegriff „Gesellschaft“ verbergen sich mehrere Unsicherheiten aus weiteren kleineren Risikoabstufungen. Beispielsweise zählen Risiken, die politische, soziale, kulturelle und juristische Ursachen haben in diese Einordnung mit hinein. Das heißt zum Beispiel Gesetze, politische Machtwechsel, der Umgang mit Behörden, Gewerkschaften, Personal, Geschäftspartner, der Einfluss von Religionen, Traditionen, Reputation, Bedingungen aus Verträgen und Genehmigungen, eben alles, was aus dem Umfeld der Gesellschaft eine Risikoquel-

²⁴⁷ Schnorrenberg u. Goebels 1997, S. 10.

le darstellt, zählt zu diesem Risikobereich dazu. Die Folgeschwere ist immer unterschiedlich und kann sämtliche realen Gefahren, wie Kostenzunahmen, Zeitverschiebungen, organisatorische und personelle Änderungen verursachen.

- **Umweltrisiken:**

Die letzte Kategorie beinhaltet die Risiken, auf die wohl am wenigsten mit aktiven Mitteln Einfluss genommen werden kann. Häufig ist der Standort eines Projektes durch Notwendigkeiten, Gegebenheiten oder bestimmte Zielstellungen vorbestimmt, so dass klimatische Bedingungen, Abhängigkeiten vom Wetter, Gefährdung durch Naturkatastrophen, Bodenverhältnisse, Flora und Fauna eine entscheidende Rolle in der Planung und Organisation des Projektes abbilden. Die Maßnahmenbehandlung von Umweltrisiken gestaltet sich besonders schwierig und baut vielmehr auf Schätzungen als auf real geschaffenen Sicherheiten auf. Sie ist dennoch ungemein wichtig, da die Folgen dieser Risikogruppe oftmals weitreichend sind und das Projekt sogar zum endgültigen Scheitern bringen können.

Die Auswirkungen und das Verhalten bei Risiken

Mit der Erläuterung der Risikokategorien geht gleichzeitig die Nennung ihrer Schadensarten einher. Die Risiken haben in der Regel bestimmte Auswirkungen auf das Projekt. Diese können sich in einem direkten beziehungsweise indirekten Anstieg der Kosten, der zusätzlich benötigten Zeit, Mängel in der Qualität und Einbußen in der Reputation niederschlagen. Je nach Art des Projektes und der dazugehörigen Branche wirken sich die Folgen der Risiken in unterschiedlicher Weise auf das Projekt und seine Mitarbeiter aus. Es wird offensichtlich wie schwer es ist in all den vorhandenen Gebieten die Risiken auch tatsächlich zu erkennen. Leider geschieht es in einigen Projekten immer wieder, dass ein Risiko nicht vom Team erfasst wird und beim Eintritt einen großen Schaden verursacht, da entsprechende Gegenmaßnahmen nicht vorhanden sind.²⁴⁸ Aber eine Risikoerkennung von einhundert Prozent ist auch mit der größten Anstrengung nahezu unmöglich. Darum sollten für solcherlei Fälle nötige Puffer in das Projekt und dessen Ablauf eingearbeitet werden. Sie dienen unter anderem dazu für einen Ausgleich der Finanzen zu sorgen, sollte es zu irgendeinem Zeitpunkt erforderlich sein, zum Beispiel wenn plötzlich in einem Projektabschnitt ungeplant mehr Kosten verursacht wurden als Kapital vorhanden ist. Der Einsatz von zuvor angelegten Rückstellungen stellt in dieser Situation einen Puffer dar. Ergeben sich zeitliche Verzögerungen im Projektablauf, können diese zu erheblichen terminlichen Diskrepanzen führen und über lange Sicht weitere Kosten nach sich ziehen. Aus diesem Grund bietet sich bereits während der Planung der Projektphasen an, zwischen einigen der geplanten Vorgängen, Pufferzeiten einzubauen. Diese sorgen für einen zeitlichen Ausgleich, sollten bestimmte Abläufe in Zeitnot geraten und verlängert werden müssen. Dazu später mehr in Kapitel 6.10.

Das Verhältnis und der Umgang mit dem Thema „Risiko“ variiert von Projekt zu Projekt und von Projektleiter zu Projektleiter. Auch hier ist die gesammelte Erfahrung wieder ein entscheidender Faktor bezüglich der Herangehensweise an die Risiken. Das Risikoverhalten hat dabei einen enormen Einfluss, wie die Projektverantwortlichen den Gefahren, die von ihnen ausgehen, entgegentreten. Von voreiligen Handlungen sollte selbstverständlich abgesehen werden, was entweder ungewollt auf die eben genannten mangelnden Erfahrungswerte zurückzuführen ist oder auf die Unvollständigkeit an recherchierten Informationen, mit denen detaillierte Einblicke in das jeweilige Risiko möglich gewesen wären. Ein risikoscheues als auch risikoumgehendes Verhalten ist in der Regel dem Vorhaben dienlicher, da hierbei versucht wird sich und das Projekt so gut es geht auf Eventualitäten vorzubereiten oder ihnen auszuweichen. Und je nachdem wie die

²⁴⁸ Vgl. Harrant in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 587.

Einstufung der ermittelten Risiken vorgenommen wurde, ergibt sich der benötigte Aufwand für die Risiken mit einer hohen, mittleren und niedrigeren Priorisierung. Festzuhalten ist an dieser Stelle noch einmal, dass eine nicht durchgeführte Analyse, das Ignorieren oder Herunterspielen eines Risikos zumeist mit negativen Folgen für die Unternehmung belastet ist und gegen den Grundgedanken des Projektmanagements – dem Schaffen von Sicherheit, Kontrolle und Transparenz – verläuft.

Risikomaßnahmen und deren Steuerung

In der folgenden Planung der Risikomaßnahmen tritt das Team zusammen um risikopolitische Theorien und Methoden zu entwickeln, die helfen sollen den Risiken entgegenzuwirken. Die aus diesem Prozess resultierenden Ergebnisse werden dabei in verschiedene Klassen unterteilt, denn zum einen dienen die Maßnahmen zur Risikovermeidung, -begrenzung, -übertragung, -verminderung und der extremen Variante²⁴⁹, der Risikoakzeptierung, auf die allesamt in den nächsten Abschnitten konkret eingegangen werden wird. Ebenso entscheidend, wie die Maßnahmen selbst, ist ihr zeitlich perfekt abgestimmter Einsatz. Das heißt wann soll eine Anweisung genau erfolgen, um ihre optimale Wirkung gegen das Risiko entfalten zu können. Speziell Fragen bezüglich der Einhaltung des vorgeschriebenen Projektbudgets spielen dabei eine besonders wichtige Rolle. Unter Umständen war das Team sogar so produktiv mehrere Gegenstrategien zu kreieren, was an sich eine herausragende Leistung darstellt, aber mit der Qual der Wahl, der am besten geeigneten Maßnahme verknüpft ist. Was die Auswahl eventuell erleichtert, ist die Sicherstellung des angemessenen Verhältnisses zwischen Risiko und der dazugehörigen steuernden Reaktion. Die Initiierung einer Gegenmaßnahme die im Missverhältnis zu ihrem objektiven Nutzen liegt, darf nicht durchgeführt werden. Dieser spezielle Fall tritt häufig dann ein, wenn sich die Begleitumstände des Umfelds erheblich, im Gegensatz zum Zeitpunkt, an dem die Maßnahme entwickelt wurde, verändert haben. Auch geht mit der Einleitung einer Maßnahme die Einführung eines im normalen Projektverlauf nicht vorgesehenen Prozesses einher, der ohne viel Zeit zu verlieren und um weiterem Schaden zuvorzukommen in den Ablauf integriert werden muss. Es hat sich gezeigt, dass für die Integration und die Betreuung solcher Vorgänge eine verantwortliche Person ernannt werden muss, die auf eine reibungslose Abwicklung, Schnittstellenprobleme und speziell auf Kollisionen mit anderen Maßnahmen während der Laufzeit achtet.²⁵⁰ Zum Schluss sollte auch die Informationskette nicht reißen und sämtliche involvierte Personen müssen über die Aktualisierung der neu eingeleiteten Prozesse schnellstmöglich Bescheid wissen, weil sie durchaus einen erheblichen Beitrag zu dem gezielten Gestalten der Risiken beizutragen haben und von den auslösenden Konsequenzen, die eine solche Aktion mit sich bringt, unmittelbar beziehungsweise mittelbar betroffen sind.

In der Filmherstellung wird ein Produzent mit sehr unterschiedlichen Risiken konfrontiert, die nicht selten bei ihrem Eintritt in einem finanziellen Fiasko enden. Das besondere ist in dieser Branche allerdings, dass die meisten der drohenden Gefahren ziemlich offensichtlich sind und dennoch wird ihnen abenteuerlich entgegen getreten. Daraus lässt sich entweder ein Übermaß an Ahnungslosigkeit ableiten oder das bewusste Spiel mit dem Risiko in diesem Geschäft. Natürlich versprechen sich viele Teilnehmer der Branche Film, ihre Version sei einzigartig und muss zwangsweise beim Publikum Erfolg haben. Doch wie Produzent Roger Corman es in seinem langjährigen Tun immer wieder feststellen konnte, entpuppt sich die „Mehrheit der Produktionen [...] als Verlustgeschäft.“²⁵¹ Während eine Vielzahl von Filmschaffenden diesen Satz immer wieder bestätigen wird, existiert auf der anderen Seite ein Gruppierung, die sich mit den Gefahren der

²⁴⁹ Schnorrenberg und Goebels 1997, S. 135.

²⁵⁰ Harrant in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 607.

²⁵¹ Blumenberg 2004, S. 57.

Filmherstellung auseinander gesetzt hat und stets bemüht ist die Risiken, mit denen gerechnet werden kann, auf ein Minimum zu reduzieren, Strategien zu deren Abwehr zu entwickeln oder bereits im Vorfeld den oftmals weisen Entschluss fassen ein Projekt eher abzulehnen als mit einem unkalkulierbaren Risiko durchzuführen. Denn neben den auch in anderen Industriezweigen häufig vorkommenden Produktions- sowie Konsumtionsrisiken muss sich ein Filmproduzent zusätzlich mit den Gefahren der Entwicklung des Projektes auseinandersetzen und riskiert gleichzeitig bei einem negativen Projektausgang einschneidende Einbrüche in seiner Reputation. Aus damit zusammenhängenden Folgen ist es besonders schwer sich wieder zu befreien, da die Filmbranche trotz ihres nach vorn gerichteten Schaffens ein lang andauerndes Erinnerungsvermögen besitzt. Wer darin erst einmal zur Abschreckung als sogenanntes „Kassengift“ gespeichert wurde, kann sich nur mit sehr viel Mühe und der Hilfe von Sympathien wieder nach oben arbeiten. Die Konkurrenz ist groß und die Zahl derer, die ein Drehbuch dann tatsächlich in die Tat umsetzen können, ist gering. Es beginnt also ein Werben um die Aufmerksamkeit von Förderern. Und als Mitbewerber gehen nicht nur andere Produzenten ins Rennen, sondern auch die von den Produktionsstudios selbst in Auftrag gegebenen Stoffe. Allein in den USA werden pro Jahr und in jedem der zurzeit sechs großen Major-Film-Studios²⁵² ungefähr 100-200 Filmstoffe entwickelt, von denen lediglich zehn Prozent realisiert werden.²⁵³ Ausgehend von den Filmhochburgen, wie Los Angeles und New York, wird speziell der landesweite Markt penibel genau im Auge behalten, um Trends und Entwicklungen herauszufiltern, damit nicht am potenziellen Zuschauer vorbeiproduziert wird.²⁵⁴ Diese Handlungsweise stellt bereits die ersten Schritte zur Steuerung des Entwicklungsrisikos dar.

6.8.1 Das Entwicklungsrisiko

Dieses spezielle Risiko ist besonders in der Filmbranche vorherrschend und tritt in dem Zeitraum zwischen Stoffentwicklung und Bestätigung des Packages auf. Formal lässt es sich zu den weiter oben erläuterten wirtschaftlichen Risiken zählen.

Bevor ein Projekt es schafft tatsächlich in die Tat umgesetzt zu werden, muss es einer, von Seiten der Produktionsgesellschaften initiierten Investitionsrechnung standhalten. Die grundlegende Frage, die dabei im Raum steht und nach einer möglichst genauen Antwort verlangt, lautet: Hat der Film Aussicht auf Erfolg? Zur positiven Beantwortung dieses Sachverhaltes und der damit einhergehenden Freisetzung des Budgets muss der Initiator seine Idee gewissenhaft vorantreiben. Allerdings benötigt er dafür, wie schon mehrfach in dieser Arbeit angesprochen, Ressourcen, die meistens zu einem großen Teil aus seinen eigenen Mitteln gestemmt werden müssen. Doch Geld ist nur ein notwendiger Punkt auf der Investitionsliste eines Produzenten. Auch muss die für die Entwicklungsphase aufgebrauchte Zeit, das zusätzliche Personal und benötigte infrastrukturelle Mittel mit in dieser Rechnung berücksichtigt sein. Und dies alles unter dem Gesichtspunkt des möglichen Scheiterns bei der Präsentation des Packages. Die vorbereitende Stoffentwicklung sowie das Zusammenbringen der personellen, finanziellen und organisatorischen Elemente wird in den Augen von Förderern und Investoren lediglich als Vorprodukt betrachtet, was schlussendlich die Unsicherheiten über den zu erwartenden Zuspruch der Konsumenten widerspiegelt, deren Erwartungshaltungen bisweilen

²⁵² Stand 2013. Warner Bros., Walt Disney, Universal, Sony Pictures, 20th Century Fox und Lionsgate sichern sich circa 75 Prozent des nordamerikanischen Marktes. Vgl. Nash Information Services, LLC. Market Share for Each Distributor in 2013. The Numbers: Frühjahr 2014. Online im Internet: www.the-numbers.com.

²⁵³ Wendling 2008, S. 18.

²⁵⁴ Ebenda.

enorm hoch und außerordentlich verschieden sind. Hervorgerufen wird diese Tatsache teilweise durch den Umgang und die Kommunikation mit der Öffentlichkeit der Projektverantwortlichen, inklusive ihrer verpflichteten Branchenstars, mit Medien und Berichterstatlern der Szene. Je größer die mediale Aufmerksamkeit zuweilen bei Dreharbeiten oder Marketingaktionen ist, desto anspruchsvoller können später bei der Filmkonsumtion die Vorstellungen des Publikums sein. Dies sei hier nur am Rande erwähnt.

Die projektentscheidenden Kriterien, welche die Entwicklungsphase zu einem erfolgreichen Abschluss führen können, müssen vom Produzenten gut durchdacht sein. Ein stimmiges sowie spannungsgeladenes Drehbuch, eine namhafte Besetzung vor und hinter der Kamera als auch die schlüssige Finanzierungsstrategie müssen als überzeugende Argumente herhalten. Aufgrund der subjektiven Betrachtung dieses Paketes kann sich ein Filmschaffender niemals sicher sein, dass nach der Inspektion durch die Filmförderer auch tatsächlich grünes Licht für eine Weiterverfolgung des Vorhabens gegeben wird. Selbst bei der Bestätigung des Packages besteht keine hundertprozentige Produktionsgarantie. Der amerikanische Film- und Fernsehproduzent Lawrence Turman unterstreicht diese Unsicherheiten mit folgender Aussage: „Grünes Licht bedeutet, dass ich den Film machen darf, doch ich persönlich glaube bis zum ersten Drehtag nicht daran.“²⁵⁵ Zudem ist Blumenberg der Meinung mit der Freigabe der nächsten Entwicklungsschritte, eingeleitet durch die Absegnung des Scripts, werden bei Produzenten und dem nun mitbeteiligten Studio Fakten suggeriert, hervorgerufen aus Wunschdenken und Erfolgsgedanken, die noch lange keine sind,²⁵⁶ – eine häufige Ursache für Fehlerquellen. Selbst der als Genie titulierte amerikanische Regisseur, Produzent und Autor Stanley Kubrick konnte sich trotz seiner Bekanntheit und seines Ruhmes nicht völlig frei in seine akribisch vorbereiteten Projekte stürzen. Beispielsweise bei seinem Mitte der Sechziger Jahre geplanten Historienfilm zum Leben des französischen Kaisers Napoleon Bonaparte. Allein die von Kubrick angeordneten Rechercharbeiten verschlangen Unmengen von Geld, ohne das nur ein Wort im Drehbuch stand. Selbst mit der Geschichte, den anvisierten Darstellern und den geplanten Massenszenen drohte das Vorhaben das teuerste der damaligen Zeit zu werden und bis dato fest eingeplante Mitproduzenten und Förderer sprangen unvermittelt ab. Die Unternehmung fand aufgrund der vorangegangenen Ereignisse trotz eines spruchreifen Packages niemals statt und ging in die Filmgeschichte als „Der beste Film, der nie gedreht wurde“ ein.²⁵⁷

Anhand dieser vergangenen Ereignisse dient das Package unter anderem dem Aufbau von Vertrauen zwischen den Finanziers und dem Produzenten, welcher mit seinem Engagement Geschick und Überzeugung für seine Vision nachweisen kann. So entsteht für die Förderer ebenso ein Gefühl von Sicherheit, das ihre Investition schützt. Und Schutz benötigt das Projekt gerade zu Beginn, vor allem vor den Verhältnissen am Markt bezüglich Macht und Konkurrenz, versunkener Kosten oder Markteintrittsbarrieren. Die Wahrscheinlichkeit im vorhandenen System, in dem zahlreiche Produzenten der äußerst niedrigen Anzahl an Verleihern und Vertrieben gegenüberstehen, einen solchen wichtigen Geldgeber, der die Kontrolle über die Distributionskanäle inne hat,²⁵⁸ für den Film zu finden, ist von rein rechnerischer Seite verschwindend gering und stellt somit eines der größten Risiken in der Entwicklungsphase dar, das sogar in der Stilllegung des Projektes münden kann. Denn für den Produzenten kann eine Amortisierung seiner vorausgegangenen Entwicklungskosten nur mit der tatsächlichen Realisierung des Projektes erfolgen.

²⁵⁵ Turman in Making of... : wie ein Film entsteht, 2004, S. 40-41.

²⁵⁶ Blumenberg 2004, S. 45.

²⁵⁷ Maack. Der beste Film, der nie gedreht wurde. SPIEGEL ONLINE: November 2009. Online im Internet: <http://www.spiegel.de>.

²⁵⁸ von Rimscha 2010, S. 127.

6.8.2 Das Konsumtionsrisiko

Kein anderes Risiko ist für den Erfolg des Films so entscheidend wie das Interesse des Zuschauers. An ihm liegt es letztendlich, ob Einnahmen generiert werden, der Produzent seine Kosten wieder ausgleichen und vom Erfolg profitieren kann. Natürlich ist der Konsum, wie bei vielen Produkten, vom Geschmack abhängig. Doch bei einem Film erschließt sich der Wert des Guts für den Nutzer erst nach seiner Konsumierung.²⁵⁹ In den seltensten Fällen trifft das cineastische Produkt den Geschmack sowie den Anspruch des Zuschauers bereits im Vorfeld mit einer erstaunlich hohen Übereinstimmung, anders als es beispielsweise in diversen industriellen Geschäftsfeldern mit Umfragen, Kundenforschung und aggressiver Vermarktung der Fall ist.²⁶⁰ Kauft sich ein Kunde ein bestimmtes Lebensmittel, weiß er in der Regel wie es schmeckt oder was er damit tun will. Ein Film beherbergt dagegen immer eine gewisse Unbekannte, die sich dem Betrachter erst nach der Nutzung offenbart. Darum kann der Absatz eines Films nur sehr schwer im Voraus bestimmt werden. Es besteht in vielerlei Hinsicht die Möglichkeit andere bereits abgeschlossene Filmprojekte als vergleichende Größe heranzuziehen und daraus auch Trends abzuleiten, die den Geschmack der Zuschauer abschätzen können, aber genaue Zahlen zu prognostizieren ist nahezu unmöglich. Die Anforderungen und Bedürfnisse des Publikums ändern sich ständig und ihre Voraussagung wird gerade heute in der hoch technologisierten Welt, in der Informationen nur in Bruchteilen von Sekunden um den gesamten Globus wandern, noch weiter erschwert.

Abgesehen von dem Risiko, den Geschmack der Zuschauer nicht zu treffen, existieren im Bereich der Konsumtion, dessen Risiko ebenso in die Kategorie der wirtschaftlichen Gefahren eingeordnet werden kann, noch weitere dem Filmprojekt entgegendriftende Problematiken. Zum einen stellt sich ein Film als gesellschaftliches Gut heraus, welches nicht zwingend für das tägliche Überleben benötigt wird, sondern primär zur Flucht aus dem Alltag und zu sozialem Beisammensein dienen soll.²⁶¹ Allerdings ist dort die Konkurrenz ziemlich groß. Nicht nur konkurrierende Filmbeiträge und andere Medien sind an dieser Stelle gemeint, sondern auch das vielseitige Angebot an freizeitlichen Aktivitäten, Hobbys und ehrenamtlichen Aufgaben. Sie alle schränken das Erzielen von Umsätzen in der Filmindustrie ein. So wird zum Beispiel von Seiten der Produzenten oft versucht das Auswertungsrisiko auf mehrere Schultern zu verteilen. Hier offenbart sich, dass das Konsumtionsrisiko bereits zu den Anfängen einer Filmproduktion gehört, denn hier müssen vom Produzenten Erwartungswerte definiert werden, die den Interessenten einen Filmerlös zusichern, der zumindest die vorausgegangenen Kosten deckt. Dies gelingt indem die Schadeneintrittswahrscheinlichkeit und deren Höhe auf ein Minimum reduziert werden, um die Bereitschaft in das Projekt zu investieren möglichst einen hohen Attraktivitätsgrad erreicht. Gänzlich sichere Gewährleistungen gibt es selbstverständlich nicht. Auch die Förderer müssen ähnlich wie der Produzent selbst eigene Analysen und Abschätzungen durchführen, um möglichst viele finanzielle, planerische und reputative Sicherheiten zu erlangen.

²⁵⁹ Ebenda S. 129.

²⁶⁰ Vgl. Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 40.

²⁶¹ Anderson. Die Leute werden weiter ins Kino gehen. Die Welt Online: Februar 2014. Online im Internet: <http://www.welt.de>.

6.8.3 Das Produktionsrisiko

Sollte das Vorhaben nach der Stoffentwicklung die nächste Stufe der Filmherstellung erreichen und in die Produktion übergehen, befindet es sich in dem teuersten aller Abschnitte. Das Produktionsrisiko beim Film beinhaltet hauptsächlich Risiken von technischer sowie gesellschaftlicher Seite und ist somit in die beiden ebenso namentlich benannten Rubriken einzugruppieren. Zugleich können sowohl wirtschaftliche als auch terminliche Hindernisse zu Tage treten. Daran wird erkennbar, mit welchen Problemen sich die beteiligten Personen und Personengruppen hier auseinandersetzen müssen. Die Filmherstellung folgt in den Produktionsphasen, also nach der Freisetzung des Budgets, zumeist einem stringenten zeitlichen Ablauf, der wenig Spielraum für Verzögerungen zulässt. Ein beständiger Druck ist zudem aufgrund des festgelegten Ausstrahlungstermins des Produktes vorhanden, unter dem dennoch die Kreativität, Motivation, Koordination und Kommunikation nicht leiden dürfen, da sie unter anderem die Grundvoraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung der Filmidee darstellen.

Wie schon an anderen Punkten der vorliegenden Arbeit Erwähnung fand, handelt es sich bei der Filmproduktion um die Herstellung eines Unikates. In jeder Unternehmung arbeiten neue Mitarbeiter miteinander, finanzielle und technische Voraussetzungen sind immer eine andere und natürlich ist der zu verfilmende Stoff inklusive seines Genres stets unterschiedlicher Natur und Herkunft. Es lassen sich somit keinerlei standardisierte Regelungen für den Ablauf treffen, die auf jedes Filmvorhaben individuell angewendet werden könnten. Mit die einzige Regel, welche immer wieder aufgrund mangelnder Planung im Filmgeschäft und daher notgedrungener Weise durchgesetzt wird, lautet: Innerhalb kürzester Zeit und mit weniger Geld als eigentlich notwendig so viel wie möglich produzieren.²⁶² Diese Aussage nimmt, wie deutlich abzulesen, leider keinen Bezug auf Verluste oder Qualität und bestätigt, was seit längerer Zeit in der Filmlandschaft kritisiert wird.²⁶³

Doch neben diesen Problematiken gibt es in der Produktion weitere Risiken, mit denen ebenfalls in anderen Produktionsprozessen gekämpft werden muss. Sidney Lumet liefert einen kleinen Einblick: „[...] Ich bin doch abhängig vom Wetter, vom Budget, davon, was die Hauptdarstellerin zum Frühstück gegessen hat und in wen der Star verliebt ist. Ich muss mich auf 100 Mitarbeiter einstellen, und jeder bringt Talent, Eigenheiten, Launen, Ego, politische Einstellung und Persönlichkeit mit. Und das allein während der Dreharbeiten – vom Studio, der Finanzierung, dem Verleih, Marketing rede ich gar nicht.“²⁶⁴

6.8.4 Das Reputationsrisiko

Ein Film ist nicht immer ausschließlich gleichzusetzen mit der finanziellen Investition in ein höchst riskantes Geschäft, das den involvierten Filmschaffenden entweder eine Menge Geld in die Taschen spielt oder zum Bankrott ihrer Unternehmen führt. Es ist auch eine Frage des Ansehens, was in dieser hart umkämpften Branche zu maßgeblichen Entscheidungen beiträgt. So ist das Pflegen von Geschäftskontakten im kommerziellen sowie im künstlerischen Milieu der Filmindustrie ein beinahe zwingendes Muss für einen Produzenten, um einerseits im Gespräch zu bleiben und andererseits neue Bande für zukünftige Projekte zu knüpfen. In der Initialisierungs- und Entwicklungsphase sind die Filminitiatoren, allen voran der Produzent und ebenso die Autoren, bereit unsicheres Kapital sowie einen hohen zeitlichen Aufwand in die neue Idee zu investieren, und riskie-

²⁶² Vgl. Kurz 2006, S. 9 und 12.

²⁶³ Vgl. Lueken. „Für Qualität ist's nie zu spät“. FAZ.NET: Februar 2014. Online im Internet: <http://www.faz.net>.

²⁶⁴ Lumet in Making of... : wie ein Film entsteht, 2004, S. 89.

ren bei dem Versuch Interessenten und Förderer für ihre Filmvision zu begeistern auch negative Auswirkungen auf ihre Reputation.²⁶⁵ Ein Phänomen, was sich in vielerlei Hinsicht bis über das Projekt hinaus auf den Produzenten auswirken kann. Beispielsweise wenn das Endprodukt nicht den Erwartungen der Förderer, Auftraggeber, Zuschauern entspricht. In diesem Fall stellen sich Einbußen in der geschäftlichen Reputation ein.

Ebenso sind kreative Verschlechterungen des Ansehens denkbar, denn nicht jeder Produzent ist in der Lage sich mit jedem Stoff auseinanderzusetzen.²⁶⁶ So wurde unter anderem der Film vom deutschen Erfolgsproduzent Bernd Eichinger „Zeiten ändern dich“ von 2010, in dem es um das Leben eines Rappers und seinem sozialen Umfeld geht, kurz vor dem Tod des Drehbuchautors und Produzenten Anfang 2011 von der Fachpresse in vielerlei Hinsicht zerrissen.²⁶⁷ Ein folgenschwerer Einschnitt in eine noch so erfolgreich verlaufene Karriere ist unter den ungünstigen Voraussetzungen für einen Produzenten geschäftsschädigend und nur äußerst mühevoll wieder zu beseitigen.

6.8.5 Die Risikosteuerung und ihre Maßnahmen

Gezwungen von den Problemen, Gefahren und Risiken, die mit der Filmherstellung einhergehen, reagieren die Filmschaffenden mit unterschiedlichen Maßnahmen, um die Lage in dieser riskanten Branche in ihrem Sinne beherrschbarer zu gestalten. Zwar gibt es immer wieder Glücksritter, welche versuchen mit viel Risiko den großen Sprung an die Spitze dieses komplexen Geschäftes zu schaffen, aber die Zahl derer, die daran scheitern bestimmt die Regel, wie schon an einigen Stellen dieser Arbeit erwähnt.

Selbst mit der größten Erfahrung und den besten Beziehungen lässt sich ein Restrisiko nicht gänzlich vermeiden. „[...] was wir dazu beitragen, ist immer nur das Fundament auf dem ‚glückliche Zufälle‘ passieren können. Ob sie dann tatsächlich eintreten, wissen wir nie im Voraus – zu viele Unwägbarkeiten stehen im Weg.“²⁶⁸ Doch ungeachtet dessen werden einige Elemente aus dem Projektmanagement bereits in den Ablauf einer Filmproduktion zur Risikosteuerung eingesetzt, um die Gefahren für den Film möglichst gering zu halten. Die Maßnahmen beinhalten spezielle Eigenschaften zur Behandlung der Risiken, die sich in eine der folgenden Steuerungsvarianten einordnen lassen und nachfolgend erläutert werden:

- Risikovermeidung
- Risikoakzeptanz
- Risikobegrenzung
- Risikoüberwälzung
- Risikoverminderung

²⁶⁵ Bilton u. Leary. What Can Managers Do for Creativity? Brokering Creativity in the Creative Industries. *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 8 no. 1. 2002, S. 59.

²⁶⁶ Vgl. von Rimscha 2010, S. 162-163.

²⁶⁷ Peters. „Zeiten ändern dich“ ist Bushidos Untergang. Die Welt Online: Februar 2010. Online im Internet: <http://www.welt.de>; Pilarczyk. Bushido-Film „Zeiten ändern dich“: Arglos Berlin. SPIEGEL ONLINE: Februar 2010. Online im Internet: <http://www.spiegel.de>; Stepper. Eichingers großer Reifall. FOCUS Online: Februar 2010. Online im Internet: <http://www.focus.de>.

²⁶⁸ Lumet in Making of... : wie ein Film entsteht, 2004, S. 89.

6.8.5.1 Risikovermeidung

Die Stoffakquise

Mit der Vermeidung eines Risikos beim Film wird oftmals bereits in der Stoffakquise begonnen. Laut einer Umfrage von Björn von Rimscha beurteilen gleich mehrere befragte Produzenten mit einer annähernd übereinstimmenden Meinung, dass die Wahl des Filmstoffes einen der wichtigsten Bestandteile der Risikosteuerung darstellt.²⁶⁹ So erscheinen das Skript und das Drehbuch als die wegweisenden Elemente in der Filmproduktion, die am meisten das Resultat ins Positive oder Negative beeinflussen, nicht nur hingehend der zu erwartenden Nachfrage des Films, sondern auch in der produktionstechnischen Umsetzung der schriftlichen Vorlage.

Am Beispiel von Literaturverfilmungen ist ein Produzent am ehesten in der Lage ein konsequentes Urteil über den Erfolg auf der Leinwand abzugeben, denn anhand von Verkaufszahlen der Buchvorlage im In- und Ausland, Interessengruppen, die das Werk gelesen haben, sowie die medienwirksame Vermarktung geben Aufschluss darüber, ob sich die Initiative inklusive einer Investition lohnen würde. Jedoch sind nicht immer nur die Verkaufszahlen entscheidend, sondern ebenso der Bekanntheitsgrad der Geschichte und ihrer Figuren. Aber weil auch diese keine Sicherheit geben können, ob sich eine Verfilmung tatsächlich als rentabel erweist, muss ein Produzent genauestens das Restrisiko abwägen können.

Hat er nach seinen Recherchen eine Entscheidung bezüglich einer Umsetzung getroffen, folgt die Kontaktaufnahme, zumeist direkt über den Autor selbst ohne eine Beteiligung des Verlages, je nachdem wem die Rechte zur Verbreitung des Schriftwerkes obliegen.²⁷⁰ An dieser Stelle hat die Reputation des an der Vorlage interessierten Produzenten einen enormen Einfluss auf die Vergabe der Filmrechte. Die Genres in der sich beide Parteien – Buchautor und Filmemacher – bewegen, sollten idealerweise übereinstimmen. Ein Produzent aus der Actionfilmssparte mit roher Gewalt, riesigen Explosionen und hölzernen Dialogen, der sich an eine tragisch-romantische Liebesgeschichte wagt, kann auf den ersten Eindruck unpassend wirken und einen negativen Effekt auf die Nachfrage haben. Auch besteht die Möglichkeit, dass trotz einer Platzierung in den Bestsellerlisten und den damit zusammenhängenden Gewinnoptionen eine Story als unverfilmbar gilt. Denn nicht jedes literarische Werk oder jede kreative Idee eignet sich für die Leinwand – und diese Frage muss ein Produzent zu Beginn seiner Bemühungen zunächst beantworten.

Das beste Beispiel von Risikovermeidung ist an dieser Stelle der Film „Avatar – Aufbruch nach Pandora“ von James Cameron, der von der ersten Drehbuchfassung von 1995 mehr als zehn Jahre abwartete, bis die Aufnahmetechnik so weit war, um mit den Dreharbeiten zu seinem aufwändigen Filmabenteuer beginnen zu können. Alle bis dato möglichen Varianten den Film umzusetzen, scheiterten an Camerons Perfektionismus und hätten womöglich nicht den Erfolg hervorgebracht, wie die 3D-Version von 2009.

Doch ein Produzent muss bei der Suche nach neuem verfilmbarem Material nicht immer auf gänzlich unbekannte Stoffe zurückgreifen. Fortsetzungen, Remakes sowie Adaptationen gelten in der Filmlandschaft in vielen Fällen als erfolgswahrscheinlich, da diese Werke auf der Welle ihrer Vorgänger mitschwimmen. Das Risiko der Umsetzung wird dabei immer geringer, da die Mitarbeiter häufig in einer ähnlichen Konstellation zusammenarbeiten, das Publikum auf die Thematik vorbereitet als auch sensibilisiert ist und die bereits etablierten Marken für zusätzliche Sicherheiten bei den Investoren sorgen – Finanzierungsfragen somit leichter zu lösen sind.

²⁶⁹ von Rimscha 2010, S. 195.

²⁷⁰ Ebenda S. 196.

Ist das Risiko der Konsumtion dadurch vielleicht gesenkt, offenbart sich allerdings eine neue Gefahrenquelle. Mit jeder Fortsetzung steigt auch der Anspruch des Publikums etwas Neues im bereits bekannten Umfeld sehen zu wollen. Dieser Aufgabe stand auch der neuseeländische Produzent, Drehbuchautor und Regisseur Peter Jackson gegenüber, der nach seinem „Der Herr der Ringe“-Dreiteiler die Verfilmung von J. R. R. Tolkiens Roman „Der Hobbit“ in Angriff nahm. Trotz der vielen Parallelen in den Geschichten mussten zahlreiche Requisiten neu gefertigt werden. Lediglich ein Prozent sämtlicher „Der Herr der Ringe“-Requisiten wurde für den neuen Film verwendet.²⁷¹ Eine Fortsetzung bedeutet demnach fast immer das Vorangegangene übertrumpfen zu wollen. Und um dies möglichst sicherzustellen, ist eine entsprechende finanzielle Ausstattung notwendig.

Aber aller Wahrscheinlichkeiten, Eventualitäten und ohne das Zutun von Planung und Risikomanagement zum Trotz, entscheidet ein Produzent zu einem gewissen Prozentsatz mit seinem Bauchgefühl, ob eine Idee die Investition wert ist oder nicht. Gerhard Schmidt, Geschäftsführender Gesellschafter und Produzent von Gemini Film, schilderte in der bereits weiter oben erwähnten Befragung mit von Rimscha das Verhältnis zwischen dem Reiz und dem Risiko einen Film produzieren zu wollen wie folgt: „Das ist das Risiko, das ist das, was Spaß macht, es geht immer wieder darum, zu ahnen was wohl funktioniert.“²⁷² Aus dieser Aussage kann die Leidenschaft abgelesen werden, die den Beruf des Filmproduzenten bis zu einem gewissen Grad ausmacht und zudem für die erfolgreiche Bewerbung der Filmidee bei Förderern sowie Finanziers einen wesentlichen Teil beiträgt. In den Gesprächen mit Interessenten kommt es nicht nur auf die bloße Darlegung von Argumenten an, sondern ebenso auf den Ausdruck und die Passion, mit denen die Verhandlungen untermauert werden müssen, damit der Rezipient die Überzeugung und den Durchsetzungswillen des Produzenten tatsächlich wahrnehmen kann. Selbstverständlich könnte ein zu enthusiastisches Auftreten unter Umständen zu der Überlegung beitragen, ob die enorme Begeisterung nicht zu einer Vernebelung der realen Tatumstände geführt hat und „der analytische Blick auf das Projekt zu kurz kommt.“²⁷³ Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Fakten und Faszination ist in solch einer Situation Voraussetzung zum Aufbau von Sympathien und stellt unter anderem eines der besten Verkaufsargumente dar.

Die Wahl der geeigneten Mitstreiter

Zur Vermeidung des Risikos bietet nicht nur die Entwicklung und Selektion des geeigneten Filmstoffes genug Handlungsmöglichkeiten an, sondern auch die Auswahl der Personen, die am Projekt mitwirken sollen. Auch hier ist das Bauchgefühl ein maßgebender Einflussfaktor. Aber nicht das Gespür allein trägt die Verantwortung für die Aufnahme in das Projekt. Rein sachliche Eigenschaften müssen ebenfalls Einzug in die Teambenennung erhalten. Da das Vorhaben zu einem großen Teil auf komplizierter Technik aufbaut, müssen erfahrene Crewmitglieder engagiert werden, die selbst im Notfall und unter Stress sowie physischer Belastung ihre Aufgaben fachmännisch ausführen können. Als Anhaltspunkt dient dafür das bisherige Portfolio an erfolgreich zu Ende geführten Projekten jedes einzelnen Mitarbeiters. Angesammelte Erfahrungswerte sind in der Personalentscheidung somit von großem Nutzen. Länger tätige Produzenten arbeiten im Idealfall mit denselben Mitarbeitern von Projekt zu Projekt zusammen. Die darin begründeten

²⁷¹ Schulze. „Der Hobbit – Smaugs Einöde“. In: Cinema. Nr. 12/13, Dezember 2013, S. 25.

²⁷² Schmidt. Risikomanagement in der Entwicklung und Produktion von Spielfilmen. Interview mit dem Geschäftsführenden Gesellschafter und Produzent. zwischen Mai und Oktober 2007. durchgeführt von Bjørn von Rimscha, 2010, S. 201.

²⁷³ von Rimscha 2010, S. 202.

Vorteile wurden bereits in Kapitel 6.3 genannt und sind ohne Zweifel der Risikovermeidung äußerst dienlich.

Auf die Wahl der kreativen Stellen trifft allerdings eine leicht abgewandelte Situation zu. Positionen wie Regie und Schauspiel müssen oftmals zu Gunsten von Wettbewerbsvorteilen entschieden werden. Gerade zur Bewerbung des Projektes ist es von Vorteil, wenn sich Stars der Branche bereiterklären in dem Vorhaben mitwirken zu wollen, obwohl sie vielleicht unter den Filmschaffenden als kompliziert gelten. An solch einer Stelle muss der Produzent abwägen, was das Beste für seine Unternehmung ist. Kreative, die sich im Idealfall für die Finanzierung des Films als hilfreich herausstellen, könnten später zu Behinderungen in der Produktion führen.

Dies ist die Aufgabe eines durchdachten Stakeholdermanagements. Das richtige Personal muss positive Eigenschaften vor allem in den Bereichen Flexibilität, Kommunikationsbereitschaft, Zielstrebigkeit und Kritikfähigkeit aufweisen. Sollte jemand aus der Sicht des Produzenten nicht mit seinem Aufgabengebiet zurechtkommen, wäre es dem Projekt förderlich, wenn jene Personen nicht Bestandteil des Casts und der Crew werden. Nachträgliches Austauschen von bedeutenden Schlüsselpositionen während des Produktionsverlaufs wirken sich selten gut auf das Vorhaben aus.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Entscheidung, welche Position ein Produzent mit welcher Person besetzt, eine wichtige Rolle in dem Umgehen von Risiken in dem Projekt beherbergt. Beweist ein Produzent Geschick sowie eine hervorragende Menschenkenntnis bei den Verhandlungen und Einstellungen seiner Mitarbeiter, kann das Risiko aktiv vermieden oder auch verringert werden.

Weitere Informationen und organisatorische Schwerpunkte zum Thema Personal folgt im Kapitel 6.9.

Marktforschung zur Risikovermeidung?

Eine weitere Option des Risikomanagements ist der Einsatz von Marktforschung sowie die Entwicklung von Trends. „Seit seinen Anfängen setzt Hollywood auf Trends. Durch Marktforschung bekommen Stoffe plötzlich grünes Licht, die zuvor noch als Kassengift abgestempelt wurden. Befindet sich ein Drehbuch dann erst in der Produktion, bleibt das auch anderen Studios nicht verborgen. Schnell wird ein eigenes Skript in Auftrag gegeben, Stars gecastet und wenn möglich ein renommierter Regisseur engagiert.“²⁷⁴ Neben dem offensichtlichen Wachrütteln der Konkurrenz erscheint die bekannte Marktforschung als fester Bestandteil aktiver Risikovermeidung als möglicherweise nicht zuverlässig genug, um die Kosten für die Durchführung zu rechtfertigen. Denn die Probleme solch einer Befragung sind zum einen der zeitliche Abstand zwischen der Initiierung einer adäquaten Untersuchung und Ausstrahlung des Produktes und des Weiteren die nicht nachvollziehbare Beurteilung eines Films, der noch nicht gesehen wurde. In Bjørn von Rimschas geführten Interviews sind sich die Branchenexperten einig, dass ein Film ohne verfügbares visuelles Material nicht bewertet werden kann.²⁷⁵ Eine Festlegung von Zielgruppen, Wunscharstellern und bevorzugter Thematik ist demnach für die Erzeugung eines Spielfilms ungeeignet. Die Dynamik des Marktes sowie häufige Trendwechsel machen es für Filmschaffende unmöglich direkt für spezifische Kunden die passgenauen Produkte zu entwickeln. Aber darauf legt ein Großteil des Filmbusiness, mit Ausnahme von Auftragswerken, auch gar nicht viel wert. Es soll primär für eine breitere Masse produziert werden, mit zahlreichen und vielfältigen Themengebieten. Marktforschung bewirkt prinzipiell das genaue Gegenteil, indem den Kunden fachgerechte Kost serviert

²⁷⁴ Schulze. „Olympus Has Fallen“, In: Cinema. Nr. 6/13, Juni 2013, S. 59-60.

²⁷⁵ von Rimscha 2010, S. 211.

wird. Für das Package wäre es zudem ungeeignet, wenn sich mit der Idee nur ein ausgewählter Personenkreis ansprechen ließe.

Zwar wird der Markt besonders in der Entwicklung von neuen Stoffen untersucht, häufig indem Filmbewertungen, Kinobesuche und letztendlich der Erfolg der Konkurrenz analysiert wird. Jedoch an genauen Resultaten, mit denen sich konkrete Zukunftsszenarien entwickeln lassen, scheitert es oftmals. Risikovermeidung mittels des Einsatzes von Marktforschung ist folglich nicht mit den Eigenschaften von Spielfilmen vereinbar und macht lediglich in kleineren Projekten, wie bei Werbefilmen oder Musikclips Sinn, wobei es sich in diesen Fällen meistens ohnehin um Auftragsarbeiten handelt. Dort liegt der Fokus vielmehr auf dem inhaltlichen Produkt und der Film stellt lediglich ein vorhandenes Übertragungsmedium dar.

6.8.5.2 Risikoakzeptanz

Stellt sich ein Risiko als unvermeidbar heraus oder sind die Folgen, welche aus ihm hervorgehen für den Projektablauf als vertretbar einzustufen, wird im Projektmanagement von Risikoakzeptanz gesprochen. Die Gründe dafür können verschieden sein. Zum einen wenn die Maßnahmen zur Einschränkung des Risikos den Wert des Nutzens bei weitem übersteigen. Zum anderen kann es möglich sein, dass die Gefahr vom Projektteam erkannt wurde, es aber aufgrund der gegenwärtigen Situation nicht in der Lage ist zu handeln.

Sämtliche Ausmaße eines Risikos, hervorgerufen durch deren Eintritt, sollten im Falle einer Nichtbehandlung durch Rücklagen gedeckt sein. Dieses Risikodeckungspotenzial muss bereits im Vorfeld angelegt werden, da in solch einem Fall der eingetretene Schaden zumeist aus eigener Hand gedeckt wird. Eine Übertragung auf Versicherer, Kofinanzierer oder Distributoren ist oftmals nicht möglich. Beim Drehen eines Films spielt beispielsweise das Wetter eine nicht unbedeutende Rolle und das damit verknüpfte Risiko kann unter Umständen versichert werden, aber es ist auch möglich dieses Risiko zu akzeptieren, da der Aufwand vorsorglich Gegenmaßnahmen zu unternehmen sich nicht rentieren würde. Ein Teilgrund warum Hollywood in Kalifornien errichtet wurde, war unter anderem die durch die geografische Lage bestimmte Garantie, den Großteil des Jahres sonniges Wetter zu haben, das Außenaufnahmen nie behindern würde.²⁷⁶ Allerdings kommt in Los Angeles durchaus auch Regen vor, die Eintrittswahrscheinlichkeit bleibt jedoch absehbar sowie sehr gering und würde die Produktion nicht weiter gefährden. George Clooney berichtete über den Dreh seines Films „The Monuments Men“ aus dem Jahr 2014 in Deutschland: „Wir hatten viel Pech mit Regen, Wind und Schnee. [...] In Deutschland geht es schon etwas anders zu als im sonnigen Kalifornien.“²⁷⁷ An dieser Stelle beginnt der Übergang in die Risikobegrenzung. Beispielsweise könnte das Set bei sich ankündigendem schlechtem Wetter kurzerhand in überdachte Räumlichkeiten verlegt und andere Szenen des Drehplans als Alternativen aufgenommen werden, damit der Drehtag nicht ungenutzt verstreicht. Dies setzt natürlich die vorangegangene Auseinandersetzung mit dieser Thematik voraus. Die entscheidende Basis für solche alternative Strategien bietet der Drehplan. Er sollte Elemente – oder vielmehr Szenen – enthalten, die unter den gegebenen Umständen als Puffer einsetzbar sind, deren Organisation und Aufwand gering ist und an solchen Drehtagen eingesetzt werden kann, an denen das Set aufgrund behindernder Einflüsse ausweichen muss. Zum Beispiel waren bei der Batman-Trilogie von Christopher Nolan einige Sets so groß, dass mehrere Kulissen und Motive gleichzeitig aufgebaut werden konnten und sich dadurch die Möglichkeit ergab

²⁷⁶ Stuff. Hollywood erkunden - mit Madonna und Jay-Z. Die Welt Online: Oktober 2011. Online im Internet: <http://www.welt.de>.

²⁷⁷ Clooney. „Die grosse weite Welt des Films“. In: Cinema. Nr. 2/14. Februar 2014, S. 70.

auf Alternativen auszuweichen, wenn die laut Drehplan geplante Szene durch Verzögerungen noch nicht komplett für den Dreh vorbereitet war.²⁷⁸

Es muss an dieser Stelle auch festgehalten werden, dass die Produktion eines Films nahezu immer ein akzeptiertes Risiko seitens der Filmschaffenden und der Investoren darstellt, denn die Gefahren der Herstellung sowie der Konsumtion sind bekannt. Dennoch lockt das Versprechen auf Erfolg, finanziellen Gewinn und Anerkennung in überheblichem Maße, mit dem die Gefahren solch eines Unterfangens in den Augen der Initiatoren als akzeptierbar eingestuft werden können.

6.8.5.3 Risikobegrenzung

Die Risikomaßnahmen, welche unter diese Kategorie fallen, haben als Voraussetzung die Erkenntnis, dass einem bekannten Risiko nicht mehr ausgewichen werden kann und somit deren Eingrenzung notwendig macht, um weiteren Schaden zu verhindern. Ein bekanntes Risiko mit dem jeder Filmschaffende zu tun bekommt, ist die Angst der Nachfrage und der damit verbundenen Möglichkeit, seinen Film nicht Refinanzieren zu können. Aus diesem Grund versuchen Produktionsunternehmen ihr Angebot auszuweiten und dadurch nicht alles auf eine Karte setzen zu müssen. Diese Diversifikation schafft ein gewisses Risikopolster, sollte ein Vorhaben mal nicht den gewünschten Erfolg vorweisen können oder es eröffnen sich Möglichkeiten ein höheres Risiko bei anderen Projekten einzugehen, wenn vorangegangene Unternehmungen einen ordentlichen Gewinn verbuchen konnten. Gerade in Deutschland versuchen sich Produzenten nicht nur auf die Produktion von Kinofilmen zu spezialisieren, sondern gleichzeitig auch auf Projekte für die Fernsehlandschaft, deren Risiko im Gegensatz zur großen Leinwand geringer ausfällt, da häufig TV-Sender die Aufträge erteilen und durch dieses Vorgehen ein Gros der Finanzierung sicherstellen.²⁷⁹

Bei einigen Filmen zeichnet sich der zu erwartende finanzielle oder künstlerische Erfolg nach der Veröffentlichung bereits ab. Zum Beispiel wenn die Zuschauerresonanz bei einem Kinofilm am Startwochenende eher gering ausfällt, ist nicht unbedingt mit einem hohen Gewinn zu rechnen. Für den Produzenten bedeutet dies nicht zwangsweise ein Verlustgeschäft, da er auf mehreren Wegen erfolgreich sein kann. Erzielt der Film hohe Gewinne, sichert sich der Produzent das Vertrauen der Geldgeber bei zukünftigen Projekten. Räumt der Film auf kreativer und kultureller Ebene Preise bei Filmfestspielen ab, erweckt er das Interesse bei künstlerisch orientierten Personen. Beide Varianten können unabhängig voneinander, gar nicht oder gemeinsam, was dem Idealfall entsprechen würde, auftreten. Wichtig und zukunftsweisend ist aber in allen Fällen das Pflegen und Erweitern von Kontakten in der Filmindustrie, sei es bei Erfolg oder Misserfolg. Dies stellt für einen Filmschaffenden ein zwingendes Muss dar. Branchenübergreifende Vernetzung und Aufrechterhaltung von Sympathien sind bei der Initiierung neuer Ideen fast immer von Nutzen und dienen der Risikoeingrenzung.

6.8.5.4 Risikoüberwälzung

Es besteht die Möglichkeit, dass ein Produzent nicht allein sämtliche noch bestehenden Risiken tragen muss. Er kann einen großen Teil davon auch auf Dritte übertragen. Hierbei stehen in erster Linie Versicherer zur Verfügung, die einen Großteil des physischen Filmherstellungsparts versicherungstechnisch abdecken. Es existieren verschiedenste

²⁷⁸ Duncan, Pourroy u. Kidd. Batman - das Making-of der Dark-Knight-Trilogie, 2012, S. 194.

²⁷⁹ Ebenda S. 215.

Pakete mit unterschiedlichen Bestandteilen, die versichert werden können. Von Ausfallversicherungen durch Krankheit, Tod, Wetter über die Versicherung von Technik, Ausstattung sowie Requisiten kann nahezu alles versichert werden, was der Risikoeindämmung dient. In der Literatur²⁸⁰ finden sich acht Hauptversicherungen, die für einen Produzenten in der Regel ein Muss darstellen:

- **Film-Ausfall-Versicherung:**
Kann in Sach- beziehungsweise Personenschäden unterteilt werden und tritt in Kraft, wenn Ausfälle von Darstellern, Crewmitgliedern sowie Schäden an Technik, Requisiten, Produktionsstätten durch beispielsweise Feuer, Zerstörung oder Beschädigungen zu Verzögerungen inklusive Wiederherstellungszeiten, Unterbrechungen oder gar zu Produktionsabbrüchen führen.²⁸¹
- **Mehrkostenversicherung infolge von Sachschäden:**
Mit dieser Versicherung sichert sich der Produzent gegen Mehrkosten ab, die durch den Ausfall von technischen Geräten, Produktionsorten oder Requisiten entstehen.
- **Negativversicherung oder auch Bild-, Ton- und Datenträgerversicherung:**
Die Negativversicherung dient nicht, wie der Wortlaut vermuten lässt, dem Schutz vor negativen Ereignissen, wohl aber vor sämtlichen Schäden oder Vorkommnissen, die sich unvorteilhaft auf das Filmmaterial, dies beinhaltet elektronische Datenträger, Filmrollen und Tonaufzeichnungen, auswirken.
- **Requisiten- und Ausstattungsversicherung:**
Versichert alle zur Herstellung benötigten Requisiten, Ausstattungsobjekte und Studiobauten. Diese können sich in eigenem Besitz befinden, gemietet oder geliehen sein.
- **Geräteversicherung:**
Deckt das Risiko aller für das Vorhaben verwendeten technischen Gerätschaften ab, sollten diese beschädigt oder zerstört werden.
- **Filmproduktionshaftpflichtversicherung:**
Damit wird die gesetzliche Haftpflicht versichert, welche sich durch die Filmproduktion ergeben kann. Dies betrifft vor allem auch den Schutz vor Schadensansprüchen Dritter.
- **Feuerhaftungsversicherung:**
Deckt das Haftungsrisiko des Produzenten falls während der Produktion durch Feuerschäden oder Explosionen Personen- oder Sachschäden Dritter entstehen.
- **Kassenversicherung:**
Sollten durch Raub, Einbruch, Diebstahl, Feuer oder anderen Katastrophen Zahlungsmittel, die zur Produktion am Drehort notwendig sind, vernichtet beziehungsweise entwendet werden, dient die Kassenversicherung dem Schutz dieser monetären Güter.

Nicht jede dieser Versicherungen ist zwingend erforderlich. Die Auswahl hängt stets vom Projekt und dessen Umfeld ab. Einige sind allerdings opportun und garantieren somit Schutz auch bei eher unwahrscheinlichen Risiken. Denn wie die Filmhistorie zeigt, mussten schon viele Produzenten die Leistungen von Versicherern in Anspruch nehmen. Der ursprünglich geplante Hauptdarsteller bei Herzogs „Fitzcarraldo“ zum Beispiel hieß

²⁸⁰ Brehm 2008, S. 241, Hübner in Von der Idee zum Film : Produktionsmanagement für Film und Fernsehen, 2009, S. 107.

²⁸¹ Hübner in Von der Idee zum Film : Produktionsmanagement für Film und Fernsehen, 2009, S. 108-109.

Jason Robards, welcher bei den Dreharbeiten aber schwer erkrankte und schließlich komplett ausfiel.²⁸² Ein anderes weitaus tragischeres Ereignis geschah 1993 zu den Dreharbeiten von „The Crow – Die Krähe“, der erst mit erheblichen Verzögerungen ein Jahr später in die Kinosäle kam. Der Hauptdarsteller Brandon Lee starb auf unglückliche Weise als er sich in einer Drehpause eine Requisitenpistole an den Kopf hielt und einen Schuss auslöste. In der Waffe hatte sich zuvor eine Platzpatrone verkantet, die ihn schließlich tödlich traf. Er erlag kurz nach dem Unfall an den Folgen der Verletzung in einem Krankenhaus.²⁸³

Diese und ähnliche folgenschweren Ereignisse nötigten die Geldgeber eines Films schlussendlich zu Maßnahmen, ihre Investition schützenswerter zu gestalten. Aufgrund der hohen finanziellen Aspekte und des Risikos wird zwischen den Finanziers und den Produzenten eine sogenannte Fertigstellungsgarantie unterzeichnet, welche garantiert, unter Berücksichtigung von Zeit- und Kostenbudgets, den Film unter allen Umständen fertigzustellen. Diese, auch als Completion Bond bezeichnete Vereinbarung, ist Versicherung und Finanzierungselement zugleich, denn die Kapitalgeber setzen ihre bereitgestellten Gelder nur unter der Voraussetzung der unterzeichneten Filmfertigstellungsgarantie frei.²⁸⁴ Dadurch sichern sie sich zumindest dahingehend ab, dass nach der Produktion auch ein selbst unter eventuellen Mehrkosten hergestelltes Produkt vorhanden ist, welches verkauft werden kann und sich die Investition damit zu einem gewissen Teil wieder refinanzieren lässt. Ein Completion Bond dient also in erster Linie der Sicherheit aller Investitionen der Finanziers eines Projektes. Für den Produzent auf der anderen Seite bedeutet es einen kontinuierlichen Geldfluss, zu dem er obendrein in der Pflicht steht seine Geldgeber über den Produktionsstand zu informieren. Diese Handlungen dienen nicht nur der protokollarischen Information, sondern auch der weiteren Freisetzung von bereitgestellten Projektgeldern. Der folgende Tagebuchauszug Werner Herzogs verdeutlicht die Situation zwischen Finanziers, Versicherern und Produzenten indem er darüber schreibt, mit welchen Informationen er seinen „Fitzcarraldo“-Produktionsleiter Walter Saxer zu den Geldgebern schickte: „[...] er hat den ersten Tagesbericht, einen persönlichen Bericht von mir an die Partner und die ärztlichen Bescheinigungen für die Versicherung dabei, ohne das bewegt sich nichts auf den Konten.“²⁸⁵

Die Abhängigkeitsbeziehung in der sich ein Produzent befindet, übt einen enormen Druck auf ihn selbst und seine Leistungen aus. Darin kann wieder einmal der Spagat zwischen dem künstlerischen Anspruch eines Films und dem erwarteten kommerziellen Gewinn erkannt werden, dem ein Filmschaffender täglich ausgesetzt ist. Viele Probleme im Risikomanagement müssten prinzipiell nicht mit der Intensität angegangen werden, wie es eigentlich nötig wäre, ließe sich das Risiko der Nachfrage mittels Risikoüberwälzung auf Dritte übertragen. Doch von Rimscha und seine Interviewpartner stellen leider das Gegenteil fest. Eine Möglichkeit solche Risiken sowie die Gefahren bei der Stoffentwicklung in der Filmbranche auf Dritte überzuwälzen besteht nicht.²⁸⁶

Auch ist es für einen Produzenten schwer zu Beginn seiner Bemühungen abschätzen zu können in welche Dimensionen das Vorhaben driftet. Zwar sollte er in der Lage sein diese Schritte zu planen, aber mit wem sie später gemeinsam vollzogen werden, liegt zu jenem Zeitpunkt noch im Unklaren. Die Partnersuche nach Mitfinanzierern richtet sich nach der Berücksichtigung mehrere Motive. Zum einen stehen ganz klar finanzielle Belange im Vordergrund, die nach einer Koproduktion verlangen. Diese Art der Finanzie-

²⁸² Herzog 1982, S. 3.

²⁸³ Weniger, Höfer u. Lester. Das große Personenlexikon des Films, 2001, Band 4, S. 648.

²⁸⁴ Hübner in Von der Idee zum Film : Produktionsmanagement für Film und Fernsehen, 2009, S. 121.

²⁸⁵ Herzog 2013, S. 132.

²⁸⁶ von Rimscha 2010, S. 222.

rung bedeutet gleichzeitig eine Aufteilung der Erlöse und Gewinne aber auch des Risikos. Zudem kann von einem gemeinschaftlichem Interessen- und Erfahrungsaustausch profitiert werden, der dem Projekt zu Gute kommt. In vielen Fällen ergibt sich das Konzept der Koproduktion aus der Notwendigkeit heraus und ist nicht unbedingt die bevorzugte Variante.²⁸⁷

Eine weitere Form der Risikoüberwälzung bezieht das engagierte Personal mit ein. Es ist möglich Gagen und Honorare erfolgsbasiert festzulegen. Dadurch ergeben sich zwar weniger Kosten bei den personellen Ressourcen aber unter Umständen führt diese Strategie zu einer Aufteilung der Gewinne. Erfolgsbeteiligungen sind in der Filmindustrie nicht unüblich und kommen gerade bei der Anstellung von Stars häufiger vor. Aus dieser Situation ergibt sich nicht nur ein budgetentlastender Vorteil. Ein Regisseur oder Schauspieler erhält so eine gänzlich neue Bindung zu der Unternehmung, da nun nicht nur seine Bezahlung vom Erfolg abhängt, sondern auch seine Reputation. Diese Art der Risikoüberwälzung hat ebenso Einflüsse auf die Erteilung des Green Light. Mit der Zusage eines Stars, der ohne eine Erfolgsbeteiligung nicht hätte eingestellt werden können, gewinnt das Projekt an Zustimmung seitens der Finanziere und Förderer. Das Risiko der Refinanzierung verringert sich durch solch eine Maßnahme, da bekannte Gesichter in der Regel als eine Art Kassenmagnet betrachtet werden. Dass auch das Gegenteil der Fall sein kann, davon zeugt die Tabelle im Kapitel 6.6. Doch nicht nur die Beteiligung von Stars zählt zu der Risikoüberwälzung, auch die Motivation und die Kontrolle des gesamten Personals ist während des ganzen Projektverlaufs ein Faktor des Risikoüberwälzungsprozesses. Ein intaktes Team, das effizient und mit einer positiven Einstellung seine Arbeiten verrichtet, sorgt für die notwendige Senkung des Risikos.

6.8.5.5 Risikoverminderung

Die Risikoverminderung ist der Risikovermeidung sehr ähnlich. Der Übergang ineinander ist fließend und beide treten in ihren Maßnahmen bereits in der Stoff- und Projektentwicklung vor dem Packaging auf. Kann beispielsweise das Risiko mangels eines hervorragenden Drehbuchs nicht gänzlich vermieden werden, obliegt es dem Produzenten zu sagen, ob er die Geschichte trotz bekannter größerer oder kleinerer Mängel mit einem verminderten Risiko in die Tat umsetzen will oder nicht. Seine Aufgabe ist es in solch einer Situation am Drehbuch mitzugestalten. In diese Problematik integriert ist die richtige Wahl des kreativen Personals. Allen voran des Regisseurs und natürlich des Drehbuchautors, die sich für die künstlerische Gestaltung der Geschichte auszeichnen. Aber auch in den weiteren Umsetzungsschritten der Produktion sind verlässliche Mitarbeiter gefragt. Es ist allerdings möglich, dass nicht auf allen Gebieten Experten verfügbar sind oder durch begrenzte Budgetverhältnisse diese nicht eingestellt werden können, so besteht dennoch die Variante Personal durch Schulungen sowie Weiterbildungen in bestimmten notwendigen fachlichen Richtungen zu schulen. Des Weiteren verdient die schon mehrfach an anderen Stellen dieser Arbeit angesprochene Mitarbeitermotivation und Kommunikation eine erhöhte Aufmerksamkeit. Die vermittelnde Funktion eines Produzenten zwischen dem kreativen Lager und dem ökonomischen ist eine grundlegende Voraussetzung für die Verminderung von Risiken. Nicht nur die vermittelnde Tätigkeit ist in solcherlei Szenarios von Belangen, sondern eine fehlerlose Koordination der Herstellungsfaktoren wird ebenso erfolgreich zur Risikominderung beitragen. Ein gutes Skript ist in der Lage einen interessierten sowie ambitionierten Regisseur oder bekannte Darsteller in das Projekt zu holen. Dies führt weiterhin zur Schaffung von Sicherheiten bei der Finanzierung. Ein gesichertes Budget sorgt für Freiheiten bei der Umsetzung und stellt somit die künstlerisch eingestellten Personen zufrieden, die Motivation von Regisseur

²⁸⁷ Ebenda S. 228.

legt sich auf die Mitarbeiter. Diesen Gedanken zu realisieren, macht sich jeder Produzent zur Aufgabe, und so ist es sein Ziel die Projektfaktoren so zu koordinieren, dass diese zahnradartig ineinander übergehen.

Zusammenfassung

Diesen umfangreichen Abschnitt kurz zusammenfassend erschließt sich dem Betrachter eine äußerst komplexe Situation, der sich ein Produzent bei dem Management der Filmrisiken immer wieder auf ein Neues aussetzt. Die Abläufe zu kennen und die Steuerungsmaßnahmen einzusetzen zu wissen, gelingt nicht jedem Produzenten, selbst nicht mit einer langjährigen Erfahrung und zahlreichen abgeschlossenen Projekten. Aber es wird ebenso deutlich, dass sich die Filmschaffenden mit den Risiken auseinandersetzen und diese versuchen zu umgehen und zu minimieren. Dabei greifen sie unter anderem bereits auf vorhandene Möglichkeiten des Projektmanagements zurück, wie zum Beispiel auf den Regelkreis nach DIN ISO 31000, der aus den vier Teilen Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikobehandlung und Risikocontrolling besteht und über den gesamten Zeitraum des Vorhabens immer aktuell gehalten werden muss.

Ein eingetretenes Risiko steht nahezu immer in der Verbindung mit Kosten, und diese können in der Filmbranche teilweise sehr hoch ausfallen, was die Notwendigkeit von Risikomanagement auch beim Film als zwingend erachten lässt. Ein Produzent, der gänzlich auf die Risikobearbeitung verzichtet oder sich nur halbherzig mit ihr befasst, kann auf der einen Seite enormes Glück haben und durch dieses gefährliche Pokern sogar reich belohnt werden, aber bei einem Gros der Filmprojekte, welche die andere Seite widerspiegeln, endet solch ein Verhalten desaströs. Allerdings sind viele der eben genannten Maßnahmen gegen Risiken eng mit der üblichen Herangehensweise eines Produzenten an ein neues Projekt verknüpft. Beispielsweise das Abschließen von etwaigen Filmversicherungen. Anders als in anderen Produktionsunternehmungen, wo bei einer Produktneuentwicklung eine Vielzahl unbekannter Gefahren auflauern kann. Diese etablierten Verhaltensmuster führen beim Film unter Umständen zu einer eingeschränkten Sichtweise. Nicht jedes Filmvorhaben scheint in seiner groben Herangehensweise identisch und der Blick über den Tellerrand hinaus ist in jedem Falle im Sinne eines erfolgreich operierenden Produzenten. Denn das Gefahrenpotenzial ergibt sich von überall her, sei es in der Planung, der Entwicklung, dem Personal, der Technik oder dem Umfeld und ist die schwierige sowie zeitaufwändige Analyse wert.

6.9 Die Projektorganisation und das Projektteam

Per Eigenschaftsdefinition handelt es sich bei einem Projekt immer um ein Vorhaben, welches außerhalb der üblichen Geschäftsprozesse mit festgelegten Rahmenbedingungen im Unternehmen abläuft.²⁸⁸ Dies beinhaltet eine fachübergreifende Zusammenarbeit zahlreicher Mitarbeiter, sowohl aus der Führungsebene als auch aus den jeweils existierenden Abteilungen. Ausgehend von der bis dato etablierten Firmenstruktur ergeben sich durch die Projektarbeit neue Aufgaben, die Konflikt- sowie Risikopotenzial im Bereich Führung, Kompetenz und Sozialverhalten in sich bergen. Mit einer herkömmlichen Unternehmensorganisation ließen sich diese Konflikte kaum im gegenseitigen Einvernehmen restlos beseitigen, da zu wenig Dialog und mehr Führungsentscheidung von höheren Hierarchieebenen die Regel wären.²⁸⁹ Die Folgen treten meist in einer Überlastung

²⁸⁸ Siehe Kapitel 2.1 Definition des Begriffs Projekt.

²⁸⁹ Vgl. Litke 2007, S. 63.

der Führungspositionen offen zu Tage, die sich weiter bis zu erheblichen zeitlichen Verzögerungen in dem Fortschreiten des Projektes auswirken. Zudem eignet sich die vorhandene, zumeist äußerst starre, Hierarchie bestenfalls zur Bewältigung der bestehenden Fachaufgaben, für die sie bisweilen optimale Erfolge liefert.²⁹⁰

Um jedoch ein neuartiges, fachübergreifendes und zugleich besonders risikoreiches Unterfangen zu steuern, bietet sich die Schaffung einer extra auf die speziellen Ziele ausgerichteten Organisation des Projektes an. Diese dafür entwickelte Form soll sich zielgerichtet unter einem gemeinsamen Wirken der Teammitglieder explizit auf das Vorhaben konzentrieren und sich reibungslos in die bestehende Firmenorganisation integrieren, da die parallel laufenden Regel- und Routineprozesse keinesfalls behindert werden dürfen. Dafür ist eine genaue Festlegung von Verantwortungsbereichen und Kompetenzen notwendig, die sowohl zuverlässige Stabilität liefern sowie für eine ausreichende Flexibilität sorgen kann. Zwei wichtige Bestandteile für diese Übergangsmaßnahmen sowie für die darauffolgenden Zeitabschnitte sind die Informationsweitergabe und Kommunikation. Nichts blockiert ein laufendes System mehr, als dass wichtige Nachrichten auf halbem Wege, durch fehlerhafte und vorschnelle Verständigung steckenbleiben oder sie nur noch in bruchstückhafter Zusammensetzung bei ihren Zielen ankommen. In den schlimmsten Fällen können Projekte trotz großer Innovation, Investition und wissenschaftlichen Fachpersonals scheitern, indem das Organisationssystem von chaotischen Zuständen durchzogen ist. Der anfängliche Fehler bei vielen Vorhaben offenbart sich durch das Projekt selbst. Oft wird zu viel Energie in die Lösung der Problematik gesteckt und die interne sowie externe Struktur, welche als Grundgerüst für das ganze Unternehmen dient, gerät dabei fast vollständig außer Acht.²⁹¹ Doch in der Verknüpfung der mitarbeitenden Kompetenzen, ihrer Kommunikation und Kooperation untereinander, verbergen sich entscheidende Faktoren, welche im Sinne des Projektmanagements maßgeblich zum Erfolg beitragen können. So sieht Reiner Chrobok die Aufgabe, den Mensch, die Sachmittel und die verfügbaren Informationen als organisatorische Elemente eines jeden „zweckgerichteten sozialen Systems“.²⁹² Dem sei an dieser Stelle noch der Punkt Kommunikation, zur Gestaltung der eben aufgezählten Elemente hinzuzufügen, da diesem eine entscheidende Rolle, sachlich sowie zwischenmenschlich, im Konzept des Projektmanagements beiwohnt.

Dabei wird unterschieden zwischen einer statische sowie einer dynamischen Seite der Organisation. Die statische Seite beschäftigt sich mit dem Aufbau der Organisation. Wie können die Elemente so koordiniert werden, dass sie in einem optimalen, effektiven und anpassungsfähigen Gefüge mit klarer Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsteilung kulminieren? Die dynamische Komponente gestaltet die Beziehungen im Ablauf des Projektes und definiert die Verteilung der einzelnen Aufgaben und Arbeitsprozesse.

Integration und Aufbau der neuen Projektorganisation

Im Umgestaltungsvorgang wird idealerweise damit begonnen die bisherige Organisation von außen nach Innen und vom Groben zum Detail zu analysieren. Dabei ist wichtig die von dem Prozess Betroffenen nicht als bloße Rädchen im System zu betrachten, sondern als beteiligte Individuen, deren Verhalten maßgebliche Auswirkungen auf die Akzeptanz dieser Unternehmung hat. Sie müssen sich als Teilnehmer des „organisatorischen Problemlösungsprozess verstehen.“²⁹³ Der Kern der Aufgabe liegt zuerst in der Untersuchung der Beziehungen zwischen den bestehenden Elementen. Eine Vielzahl von Eigenschaften müssen in den optimalen Kontext gebracht werden. Dies sind zum

²⁹⁰ Vgl. Kuster, et al. 2006, S. 88.

²⁹¹ Litke 2007, S. 64.

²⁹² Chrobok in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 883.

²⁹³ Ebenda S. 887.

Beispiel: der Arbeitsort, die tätige Person, der Sachmitteleinsatz, benötigte Zeit, die Definition des Arbeitsvorganges, das Ziel jedes Arbeitsschrittes und die Einordnung in den Gesamtablauf. Als Ansatz bietet sich die Zusammenfassung einiger der bestehenden Elemente in Teilaufgaben, die im Anschluss von konkreten Mitarbeitern übernommen werden. Das Ziel dieses Vorganges ist es die jeweilige Aufgabe zur besten Zeit mit einer optimalen Auslastung der Sachmittel an die geeignetste Person oder Personen zu übertragen, um das bestmögliche Potenzial der zur Verfügung stehenden sachlichen und personellen Ressourcen ausschöpfen zu können. Im Anschluss ergeben sich dabei Abteilungen oder vielmehr Organisationsbereiche, die nach bestimmten Kriterien geordnet sind und miteinander auf ein festgelegtes Etappenziel hinarbeiten.

Im Projektmanagement wird versucht die Weisungsbeziehungen durch das Aufbrechen der Hierarchien nicht zu starr zu halten, denn dies hat einen negativen Einfluss auf die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Gesamtziel. Das bedeutsame Wir-Gefühl kann sich in einem zu starren Liniensystem nicht gänzlich entfalten und es wird lediglich für den nächsthöheren Weisungsbefugten gearbeitet. An dieser Stelle soll erwähnt sein, dass es vom Projekt selbst, seiner Größe, Dauer, dem Risiko und anderen voraussetzenden Kriterien abhängt, welches Modell sich am besten für das Vorhaben eignet und muss demnach immer individuell definiert werden. So kann ein spezielles System für die eine Unternehmung recht hilfreich sein, aber für ein anderes ähnliches Projekt würde sich beispielsweise ein Mehrliniensystem mit mehreren Weisungsbefugten besser eignen. Auch ist die Entscheidung inwieweit eine Vernetzung der Abteilungen dem Gelingen des Projektes förderlich sein kann eine Frage der jeweiligen Organisationform. Die Wahl des zu verwendeten Systems entscheidet zumeist der Auftraggeber, der dennoch Vorschläge sowie Ideen vom gewählten Projektleiter entgegennehmen kann. Über den zeitlichen Verlauf des Projektes bleibt die Organisationsform meist ohnehin nicht in seinen anfänglichen gesetzten verharteten Grenzen, sondern entwickelt sich durch Personalverschiebungen oder organisatorische Anpassungen weiter fort.

Anforderungen und Eigenschaften des Projektteams

Des Weiteren ist in den jeweiligen Projektgruppen das Zusammenspiel der Mitglieder von Bedeutung. Es muss unter großem Zeit- und Budgetdruck von allen Gruppenteilnehmern gleichermaßen die eingeforderte Leistung erbracht werden, die in mühsamer Einzelarbeit so nicht zu bewerkstelligen wäre. Die kollektive Leistungserbringung kann allerdings begrenzt sein, wenn beispielsweise Eigenschaften, wie die eigenen Fähigkeiten, Verantwortung und Engagement durch innere und äußere Einflüsse beschränkt sind. Innere Probleme können bereits durch eine erfolgsversprechende Verbindung der Teammitglieder nahezu komplett vermieden werden. Jon R. Katzenbach und Douglas K. Smith stellten Leitlinien zur Verbindung eines Projektteams zusammen, mit denen sich die Teamarbeit als erfolgsversprechend einstufen lässt. Wichtig ist ihrer Ansicht nach zu Beginn mit einer kleinen Anzahl von Personen zu arbeiten, deren fachliche und soziale Eigenschaften sich näherungsweise ergänzen sollten. Weiterhin muss die gemeinsame Aufgabe als oberster Vorsatz mit bereitwilligem Engagement und gesetzten Leistungszielen im Vordergrund stehen. Bezüglich des sozialen Problemansatzes, um Neid und Leistungsdruck untereinander entscheidend entgegenzutreten, ist das wechselseitige Tragen der Verantwortlichkeiten über den gesamten Zeitraum, in dem als Team gemeinschaftlich gearbeitet wird, notwendig.²⁹⁴ Nur auf diese Weise kann der Teameffekt, also der Nutzen, welcher aus dem kumulierten Wissen der Teilnehmer hervorgeht, optimal genutzt werden. Bei der Zusammenstellung des Teams ist von Anfang an auf persönliche Zerwürfnisse bestimmter in Betracht gezogener Mitglieder zu achten. Eine Thematik,

²⁹⁴ Katzenbach u. Smith. The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, 1993, S. 45ff.

der besonders in der Filmproduktion oft ausgewichen wird. So sehr sachliche Streitgespräche sowie unterschiedliche Ansichten auch dem komplexen Problemlösungsprozess dienlich sein können, birgt es doch die Gefahr von sich verhärtenden Fronten, bei denen keine Partei bereit ist mit den eigenen Ansichten einen Schritt zurückzusetzen und Kompromisse einzugehen. Ein weiterer Missgriff bei der Teambildung ist die Nichtbeachtung der persönlichen Eigenheiten und fachlichen Kompetenzen. Beispielsweise sind Gruppen ineffektiv, wenn von der wissenschaftlichen Seite keine Diversifikationsprozesse stattfinden können, da sich Wissens- als auch Erfahrungsschätze der Spezialisten des Teams ähneln. Ebenso bedeutsam ist die Rollenverteilung in der Gemeinschaft. Hier sollte, sofern es im Rahmen des Möglichen liegt, eine vielseitige Auswahl an Charaktereigenschaften Einzug finden. Denn schwierig gestaltet sich die Erreichung von Fortschritten mit einer Gruppe von streitlustigen Persönlichkeiten, welche genauso ineffizient zu klaren Entscheidungen kommen, wie die gleiche Anzahl an unkreativen Mitstreitern.

Der Einsatz von extra für das Projekt angelegten Teams soll in erster Linie der Effizienzsteigerung dienen. Eingespielte Gruppen sind ein klarer Erfolgsfaktor aus Sicht des Projektmanagements. Neben diesem entscheidenden Nutzen resultieren aus der Teamarbeit weitere bedeutsame Vorteile für das Unternehmen und seine Ziele, wie zum Beispiel die Steigerung der Arbeitsmotivation sowie die Identifizierung mit dem Unternehmen und seinem wirtschaftlichen oder kulturellen Beitrag. Das bereits erwähnte Wir-Gefühl, mit dem eine verbesserte Verbindung bezüglich Kooperation und Kommunikation zwischen den beteiligten Personen einhergeht, führt zum Zuwachs der allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Aus wirtschaftlicher Sicht sind die Ziele einer optimalen Projektorganisation inklusive der Arbeit in Projektteams die Einsparung von Kosten sowie Produktivitäts- und Qualitätssteigerung.

Auf die Arbeit eines Produzenten an seinem neuen Filmprojekt bezogen, lassen sich viele der Projektmanagementansätze klar erkennen. Anders als in herkömmlichen produzierenden Betrieben aus Industrie und Wirtschaft arbeiten Filmemacher ohnehin zu Beginn des Vorhabens mit äußerst wenig Personal, welches zudem auch nicht immer in einem festem verbindlichen Arbeitsverhältnis zu dem Produzenten steht. Eine Integration einer neuen dem Projekt angepassten Organisation in das bisherige Bearbeitungsschema ist demnach gar nicht erst notwendig. Nach und nach, wenn das Projekt von bisher groben Zügen sich zunehmend konkretisiert und mit feineren Details weiterentwickelt, wird mit der Suche nach den benötigten Crewmitgliedern begonnen. Dabei entscheidet oft schon die Besetzung von Schlüsselpositionen, wie Regie, Herstellungs- und Produktionsleitung wie sich das Team schließlich zusammensetzt. Zwar ist der Produzent stets in der Lage seine positive als auch negative Meinung zu einzelnen Personalentscheidungen zu geben, aber in der Regel wird er sich an den Vorlieben seiner kreativen und fachlichen Kompetenzen orientieren.²⁹⁵ Gerade durch Regisseure, die oft und gern mit denselben Leuten ans Werk gehen, kann ein Projekt nur profitieren. Die Vorteile eines eingespielten Filmteams wurden bereits in Kapitel 6.3 genannt.

Organisation und Teambildung bei der Filmherstellung

Beim Film gibt es viele verschiedene Bereiche, die mit fachlich erfahrenem Personal besetzt sein sollten. Daraus resultiert die Grundstruktur der Projektorganisation. In den einzelnen Ressorts arbeiten die Mitarbeiter unter der Führung ihrer jeweiligen Abteilungsleiter, mit denen speziell in der Drehphase die wichtigsten Personen, allen voran der Regisseur sowie der Produktionsleiter in direkter Kommunikation miteinander stehen. Zudem herrscht zwischen den Sparten ein reger Fluss an Information zu Fortschritt sowie dem Austausch von Ideen. Dies ist dadurch begründet, dass viele Prozesse der Filmvorbereitung und -herstellung zahnradartig ineinander übergehen müssen, um Lü-

²⁹⁵ Blumenberg 2004, S. 90.

cken in den sorgsam geplanten Phasen und Ressourcen nicht erst entstehen zu lassen. Gerade in solch großangelegten Projekten, die von zahlreichen Mitarbeitern umgeben sind, ist es nahezu unmöglich den Gesamtüberblick über alle Sektionen gleichzeitig zu behalten. Darum werden die Aufgaben und Fortschrittskontrollen an leitende Fachkräfte, wie an anderer Stelle schon wiedergegeben, delegiert. Beispielsweise setzen sich Abteilungen wie Maske, Requisiten, Ton, Kamera, Schnitt, Kostüme aus zahlreichen Mitwirkenden zusammen, die jeweils mindestens einem Weisungsbefugten Fachmann ihres Ressorts unterstellt sind. Jene einzelnen Abteilungsleiter kommunizieren und informieren anschließend direkt dem Regisseur oder dem Produktionsleiter über den aktuellen Produktionsstatus, aufgetretene Probleme als auch die gegenwärtige Situation des Budgets. Der amerikanische Grafikdesigner und Filmemacher Saul Bass stellte in diesem Zusammenhang Folgendes fest: „Ich habe bei einem Spielfilm Regie geführt. Das ist die Hölle. Es ist so vielschichtig, kräftezehrend und zeitintensiv. Wenn dir dabei jemand helfen kann, willst du das. Du bist dankbar, wenn dir jemand etwas abnimmt.“²⁹⁶ Zwar basiert dieses System auf einer hierarchischen Basis, soll aber im Gegenzug niemals zu einer Unterordnung, sondern vielmehr zu einer Einordnung in die systematischen Tätigkeiten führen.²⁹⁷ Jeder einzelne Mitarbeiter trägt seinen persönlichen Teil zur Produktion bei. Fraglich ist allerdings an dieser Stelle, welcher personelle Aufwand überhaupt gerechtfertigt ist. Gedanken zu dieser Thematik finden sich dazu erneut in Werner Herzogs Tagebuch zu „Fitzcarraldo“: „Immerhin habe ich nicht einmal einen Assistenten, und den harten Kern des Teams werden etwa 16 Personen bilden. Bei demselben Film von Hollywood produziert ginge es nicht unter 250 Mann.“²⁹⁸ Dieser interessante, wenn gleich auch etwas überspitzte Punkt wirft natürlich neue Hintergedanken auf, wo und bei welchem Posten eigentlich Einsparung von Produzentenseite vorgenommen werden können. Wie das Beispiel von „Fitzcarraldo“ beweist, funktionieren allein die kostenintensiven Dreharbeiten auch mit geringerem Personalaufwand und es erfolgt eine Beschränkung auf die wesentlichsten Aufgaben. Hierbei fällt ein bedeutsamer Anteil auf die funktionierende Koordination und Kommunikation untereinander. Diese Angelegenheit bezüglich der Personalfrage hängt selbstverständlich immer vom jeweiligen Projekt und der Umsetzung ab. Es zeigt sich, dass in der Thematik durchaus Potenzial zur Kostensenkung steckt, da die Personalkosten einen nicht unerheblichen Prozentsatz der Gesamtausgaben beanspruchen.

Von der gesellschaftlichen Seite aus betrachtet, kann es in so einer eher locker gehaltenen Umgebung, wie es bei Dreharbeiten meistens üblich ist, zu Konflikten kommen. Fragen, die das Finanzielle und die Umsetzung betreffen, geben immer wieder aufs Neue Zündstoff für Diskussionen, welche die Anspannungen sowie die Dichotomie zwischen Kunst und Kommerz in dieser Branche offenlegen. Und darin unterscheidet sich ein Filmprojekt von anderen Vorhaben. Denn mit der Organisation als auch mit der Zusammensetzung der Projektteams soll nicht nur die benötigte Flexibilität zur Bewältigung der zahlreichen Aufgaben geschaffen, sondern vielmehr die Kluft, die unter den Kreativen und den wirtschaftlich orientierten Personen klafft durch gemeinsam geführte Arbeit im Sinne des Endproduktes überbrückt werden.

²⁹⁶ Bass in Hitchcock und die Geschichte von "Psycho", 2013, S. 205-206.

²⁹⁷ Vgl. Schmidt-Matthiesen und Clevé 2010, S. 105.

²⁹⁸ Herzog 2013, S. 130.

6.10 Vom Groben zum Detail – Aktivitäten in der Projektplanung

Nachdem die ersten organisatorischen Tätigkeiten des Projektes, wie der Aufbau der Organisationsstruktur, wichtige personelle Entscheidungen und die Etablierung des Projektteams abgeschlossen sind, kann die anfängliche grobe Planung des Ablaufs verfeinert werden. Denn bereits zu Beginn erschließt sich, je mehr vorhandene Daten zu den Kosten, benötigten Ressourcen und anderen notwendigen Informationen vorliegen, mit welchem Aufwand für die Unternehmung zu rechnen ist. Die Ziele einer weiteren Detaillierung der einzelnen Aufgaben und Phasen des Vorhabens sind in erster Linie Transparenz zu schaffen sowie für Vorgehenssicherheit zu sorgen. Dies sind grundlegende Voraussetzungen für die erfolgsversprechende Anwendung von Projektmanagement und die Erreichung des gesteckten Gesamtzieles. Jeder Folgeschritt muss im Voraus sorgfältig überprüft und geplant werden, damit im Ernstfall alle Risiken erkannt, die Ressourcen verfügbar – im Grunde alle nötigen Bedingungen erfüllt sind, um diesen Abschnitt des Projektes problemlos durchführen zu können. Dabei helfen platzierte Meilensteine, deren Erreichung Teilziele repräsentieren, Etappen beenden und/oder neue Ressourcen freisetzen. Weitere Notwendigkeiten, welche für Sicherheit sorgen können, sind Pläne über Termine, Abläufe, Aufwendungen, Kosten, Einsatzmittel und Risiken. Der Einsatz dieser Mittel kann jedoch nur mit Hilfe der Kenntnisse über jeden einzelnen Arbeitsschritt erfolgreich verlaufen. Da sich jede Phase in Arbeitsbereiche, Teilaufgaben und kleinere Arbeitspakete untergliedern lässt und diese jeweils immer unterschiedliche Eigenschaften besitzen beziehungsweise stets verschiedene Ressourcen benötigen, müssen diese Elemente zuvor erfasst und übersichtshalber strukturiert werden. Mittels dieses sogenannten Projektstrukturplans, der grundlegend aus dem Phasenplan hervorgeht, lässt sich die Komplexität jeder Aufgabe erheblich reduzieren. Hat das Team erst einmal das detaillierte Wissen über die Arbeitspakete ausgewertet, ist es schlussendlich in der Lage die sachlichen, personellen und finanziellen Einsatzmittel, die im Einzelnen zur Erfüllung der Aufgabe erforderlich sind, besser zu verteilen und die Kosten, welche von jedem Element verursacht werden, genauestens zu kalkulieren. Die Vorteile liegen obendrein in einer frühzeitigen Identifikation von Engpässen oder Überschneidungen der Einsatzmittel.

6.10.1 Der Phasenplan²⁹⁹

Rein chronologisch aus Sicht der Projektmanagementtheorie folgt die Planung der Projektphasen nach der Definition der Ziele.³⁰⁰ Dabei wird zunächst damit begonnen die unmittelbar nach dem Start des Projektes folgenden Arbeitsschritte zu planen bevor die anschließenden Phasen, je weiter hinten sie im zeitlichen Ablauf vorkommen, in immer größeren Zügen untersucht werden. Dieses Vorgehen schafft die Möglichkeit das Projekt von drei Blickwinkeln aus zu betrachten, und dies zu jeder Zeit während das Projekt stattfindet. Ausgehend von der Phase, die aktuell Gegenstand der Planung ist, können die Ergebnisse der zuvor stattgefundenen Etappen zur Auswertung sowie zu einem Abgleich der Ziele dienen. Andererseits ermöglichen sie einen Ausblick auf die Bedingungen der nächsten Phasen. Es eröffnet demnach immer einen Blick auf die gegenwärtige Situation, einen Rückblick auf das Vorangegangene und die Aussicht auf das, was noch kommen muss, damit der Erfolg der Operation eintreten kann. Gerade bei längerfristig angelegten Projekten dient der Umgang mit Phasen der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit. Wird ein Defizit erkannt, welches sich außerhalb des Zielrahmens bewegt und nur noch

²⁹⁹ Siehe Anhang 2 Der Phasenplan.

³⁰⁰ Hoehne in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 217.

mit großem Aufwand ausgeglichen werden kann, muss an dieser Stelle eine Reaktion erfolgen, indem beispielsweise die Zielstellung abgeändert oder die Entwicklung von alternativen Strategien vorangetrieben wird, mit denen sich die Aufgaben eventuell doch noch bewältigen lassen.

Phasen stellen zeitliche, gegenüber anderen Abschnitten sachlich abgegrenzte, Etappen eines Projektablaufs dar.³⁰¹ Sie bilden den Zeitraum ab, in dem ein Teilziel mit bestimmten zur Verfügung gestellten Ressourcen erreicht werden soll und sind durch Meilensteine voneinander separiert. Ihre Übergänge können fließend sein oder mit einer strikt getrennten Anfang-Ende-Beziehung, bei der immer ein Phasenende den Start einer folgenden Phase bedeutet.³⁰² Die Wahl der Planungsverläufe hängt zumeist von der Projektart ab. Bei Investitionsprojekten, wie beispielsweise eine Filmproduktion, ist eine Anstoßplanung mit festen Anfang-Ende-Beziehungen eine geeignete Planungsvariante der Prozesse, da jede Hauptphase in kleinere überschaubare Vorgänge unterteilt wird, welche wiederum sachlich voneinander getrennte Teilergebnisse zurückliefern, mit denen in einem schrittweisen Vorgehen die Anschlussphasen initiiert werden können.³⁰³ Um dabei in dem vielfältigen Ablaufschema nicht die Übersicht zu verlieren, bietet sich die Entwicklung eines Phasenmodelles an. Mit Hilfe einer solchen Darstellung des Projektablaufs lässt sich das Projekt in zeitlich geordnete Phasen unterteilen. Es sollte bei der Bezeichnung der entstehenden Abschnitte auf eine unmissverständliche Formulierung geachtet werden, so dass für jedes Projektmitglied klar erkenntlich wird welche Zielverwirklichungsprozesse in der Phase notwendig sind. Die einzelnen Teilaufgaben in den Phasen zu spezialisieren und zu benennen ist allerdings zu jenem Zeitpunkt nicht erforderlich, denn hauptsächlich dient dieses Modell der groben Richtungsfindung sowie der zeitlichen Einordnung in den Gesamtverlauf. Es orientiert sich dabei an dem Aufbau gemäß DIN 69901-2 vom Januar 2009, welches die Projektmanagementprozesse in die fünf Abschnitte Initialisierung, Definition/Vorbereitung, Planung, Steuerung und Abschluss unterteilt. Diese fünf beispielhaften Phasen stellen ein mögliches Ordnungsschema dar, an dem sich die Aufteilung der Projektabschnitte in einem Vorhaben ableiten lässt. Aber die Benennung, Anzahl und Dauer der Vorgänge sind stets individuell sowie projektbezogen zu treffen.

6.10.2 Der Projektstrukturplan³⁰⁴

Mit Hilfe der Phasenplanung, welche nun den idealen Verlauf des Projektes abbilden soll, wird mit der Konkretisierung der Arbeiten fortgefahren – der Erstellung des Projektstrukturplans. Denn grundlegend wurde aus dem bisher noch recht komplexen Aufgabenkatalog ein Rahmen geschaffen, in den nun im Anschluss phasenweise Ressourcen, Arbeitspakete, zeitliche Vereinbarungen, Etappenziele und Verantwortlichkeiten integriert werden. Es ist in diesem Planungsabschnitt auf die Zielstellung des Projektes und der Projektphasen, vertreten durch die Meilensteine, zu achten. Einsatzmittel dürfen sich an dieser Stelle nicht überschneiden, müssen aber so gewählt und eingesetzt werden, dass sie die jeweiligen Meilensteine am Ende der Phasen auch tatsächlich erreichen können. Sie bilden in diesem Stadium der Bemühungen festgeschriebene Schlüsselergebnisse ab, die für den reibungslosen Ablauf des Vorhabens zwingend nach Einhaltung verlangen. Hier ist erneut die Arbeit als Team gefragt, das sich aus einer vielseitigen Gruppe mit unterschiedlichen Kompetenzen und Aufgabenzugehörigkeit zusammensetzt. Würde die Tätigkeit der Erstellung des Phasenplans und der anschließenden Pro-

³⁰¹ DIN 69900.

³⁰² Litke 2005, S. 310.

³⁰³ Vgl. Hoehne in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 220.

³⁰⁴ Siehe Anhang 3 Der Projektstrukturplan.

jektstrukturierung nur von Mitgliedern einer Abteilung oder von nicht fachlich versierten Mitarbeitern durchgeführt werden, besteht die Möglichkeit wichtige Vorgänge außer Acht zu lassen oder sie in ihren Rahmenbedingungen fehl zu interpretieren.

Leider geschehen solche grobe Missachtungen nicht nur bei kleineren Projekten, wo sich die Folgen vielleicht nicht zu dramatisch auf die Unternehmenslage auswirken, sondern ebenso bei großangelegten und prestigeträchtigen Vorhaben mit verfügbarem Kapital in Millionenhöhe. Beispiele finden sich diesbezüglich nur allzu viele, angefangen vom Berliner Hauptstadtflughafen Berlin Brandenburg bis zu einem 47-stöckigem Hochhaus im spanischen Benidorm, wo es nur einen Fahrstuhl bis in die zwanzigste Etage gibt und der Rest zu Fuß erklommen werden muss.³⁰⁵ Die wahren Gründe für diese „Katastrophen“ bleiben in der Regel im Dunklen und zeugen von dem, durch gemeinsame Diskussion hervorgerufenen, erforderlichen Meinungsaustausch zur Schaffung von Diversität in allen technischen, organisatorischen, kreativen, sozialen, finanziellen und geschäftlichen Bereichen. Denn nur so lassen sich wirklich sämtliche Aufgaben und Arbeitspakete für die Projektstrukturierung erschließen. Als vordergründiger Nutzen dieser Methode steht der Gedanke die Komplexität, die in diesem Projektstadium noch immer vorherrscht, zu senken sowie die dabei ermittelten Einheiten zu steuern und zu planen.

Festzuhalten ist auch das schriftliche Niederschreiben jedes einzelnen Paketes. Da aufgrund der zahlreichen Aufgaben schnell der Überblick verloren gehen kann. Mit Grafiken und Visualisierungen aller Art erhält das bearbeitende Team an diesem Punkt einen erheblichen Nutzen und Graphen in Form einer Baumstruktur bieten sich zur Darstellung der Elemente besonders an, da sich mit diesem Weg weiter differenzieren lässt. Größere Arbeitspakete können immer mehr in kleinere Einzelaufgaben gesplittet werden. Daraus ergibt sich nicht nur ein überschaubares Gesamtbild, sondern bereits auch die Möglichkeit zu erkennen in wie weit Prozesse parallel ablaufen, welche auf anderen aufbauen und wo wieviel Ressourcen notwendig sind. An seine Grenzen stößt der Projektstrukturplan wenn es um die Vernetzung der Pakete untereinander geht. Nicht immer ist es möglich, alle Verbindungen zwischen den Elementen in übersichtlicher Form darzustellen. Dies geschieht unter anderem in den Fällen, wo mehrere kleinere Arbeitseinheiten aus unterschiedlichen Teilvorgängen die Voraussetzung für ein übergeordnetes Arbeitspaket bilden. Zwar können diese Verknüpfungen ansatzweise hinzugefügt werden, aber leider verliert das Schema dadurch seinen Orientierungsstatus und gerät an den Rand der Unübersichtlichkeit.³⁰⁶

6.10.3 Der Ablauf-, Termin- und Netzplan

Für solch eine Darstellung eignet sich die Netzplantechnik, welche auf dem Strukturplan aufbaut und zu einem großen Teil die Ablauf- und Terminplanung³⁰⁷ wiedergibt. Die Ablauf- und Terminplanung stellt eine andere Visualisierung des Projektstrukturplans dar, in dem eine Zeitachse hinzugefügt wird und die Arbeitspakete somit über den gesamten Zeitraum verteilt aufgezeigt werden können. Ein geeigneter Schritt im Voraus der Netzplantechnik. Der dabei entstehende Netzplan³⁰⁸ ist eine „graphische oder tabellarische Darstellung von Abläufen und der Abhängigkeiten“³⁰⁹ zwischen den vorhandenen Vorgängen. Diese Technik dient unter anderem der Projektfortschrittskontrolle, da sie alle bedeutenden Informationen für die Überprüfung des Projektstatus, wie terminliche Lage,

³⁰⁵ Patalong. Wolkenkratzer ohne Aufzug: Der Treppenwitz von Benidorm. SPIEGEL ONLINE: August 2013. Online im Internet: <http://www.spiegel.de>.

³⁰⁶ Heeg u. Frieß in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 496.

³⁰⁷ Siehe Anhang 4 Der Ablauf- und Terminplan.

³⁰⁸ Siehe Anhang 5 Der Netzplan.

³⁰⁹ DIN 69900-1.

vorgesehene Zeitdauer, Schnittstellen zu vorangegangenen sowie nachfolgenden Phasen und natürlich die Vorgangsbezeichnung in einem Abbild vereint. Zudem lassen sich die, wie bereits in Kapitel 6.8 erwähnten, zeitlichen Puffer anhand der Netzgrafik ableiten oder sie sind auf diesem Weg gezielt einsetzbar, um Verzögerungen in besonders kritischen Vorgängen aufzufangen. Als Ergebnis, welches aus der Aufstellung eines Ablauf- und Terminplans resultiert, ist der Netzplan lediglich eine mögliche darstellerische Variante, die zudem Aufschluss darüber gibt, wie Arbeitspakete optimaler gesteuert werden können. Denn eine weitere äußerst praktische Übersicht ist das Gantt-Diagramm, wie im Anhang 4 zu sehen ist. Hier wird versucht mittels eines Balkenplans, der quer entlang einer Zeitleiste verläuft, die einzelnen Aktivitäten überschaubar und in den jeweiligen Abhängigkeitsbeziehungen zu veranschaulichen. Obendrein kann sich der Betrachter mit der geeigneten Software, zum Beispiel Microsoft Project, zusätzlich die benötigten Einsatzmittel und Kosten anzeigen lassen. Solcherlei Übersichten werden im Projektmanagement gefordert.³¹⁰ Frei nach dem Motto „ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ müssen komplizierte Vorgänge sowie Schemata visuell aufgearbeitet sein, um häufig Missverständnisse, Unklarheiten als auch mögliche Fehler zu bereinigen. Vielerlei Varianten bieten sich diesbezüglich an. Von aufwändig gestalteten PowerPoint-Präsentationen bis zur Flipchart oder einer Tafel ist nahezu alles verwendbar, was der Schaffung von Übersichtlichkeit dient.

6.10.4 Die Einsatzmittelplanung

Die richtige Planung der Phasen, Abläufe und Vorgänge reicht im Zusammenhang mit der Projektstrukturierung nicht aus, um gänzliche Planungssicherheit zu gewährleisten. Ein weiterer Faktor spielt hierbei eine große Rolle, der auch gerade im Hinblick auf das Filmproduktionsmanagement einen erheblichen Einfluss auf die Anordnung der Arbeitspakete hat. Während die Phasenplanung, der Projektstrukturplan sowie die Ablauf- und Terminplanung primär auf die Schaffung von Übersichtlichkeit und Transparenz über die vielen Prozesse Wert legen und dabei den benötigten Zeitaufwand von groben Schätzungen bis hin zu festen Terminen konkretisieren, bleibt die Frage nach den benötigten sachlichen und personellen Ressourcen noch weitestgehend offen. Diesem und weiterführenden Problemen widmet sich die Einsatzmittelplanung, mit der zu jeder Zeit die aktuellen und vollständigen Daten zu Bedarf an Zeit, Material, Personal und Kosten abgerufen werden können. Denn laut der DIN 69902 ist die Einsatzmittelplanung für das „Festlegen der Einsatzmittel, die für Vorgänge, Arbeitspakete und Projekte benötigt werden“, unter der Berücksichtigung von den Zielen, Randbedingungen und einzusetzenden Maßnahmen, verantwortlich. Ihr wird demnach die Aufgabe zuteil, einen Abgleich durchzuführen, der den Einsatzmittelbedarf analysiert, ihn mit dem vorhandenen Bestand vergleicht und ein sich daraus ergebendes Resultat mit der Zielstellung plant, die optimale Sicherheit bezüglich des Einsatzes der verfügbaren Ressourcen zu gewährleisten. Die Aufmerksamkeit liegt allerdings nicht nur auf dem vorhandenen Material und Personal an sich, sondern auch auf deren Eigenschaften. So hat beispielsweise die Qualität und die Erfahrung der Mitarbeiter Einfluss auf die Verteilung der Ressourcen, um eine ausgeglichene Auslastung anzustreben, in der Verluste so gering wie möglich gehalten werden. Zur Verfügung stehen dem Projektmanager für die Berechnung von Aufwand und Bestand verschiedene Methoden, die sich entweder aus vergleichenden Gegenüberstellungen, Expertenbefragungen oder unternehmensspezifischen Vorlagen zusammensetzen.³¹¹

³¹⁰ Vgl. Grimm in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 474.

³¹¹ Vgl. Müller-Ettrich in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 576-586.

6.10.5 Die Kostenplanung

Die Einsatzmittelplanung liefert die benötigten Informationen für die bedeutsame Kostenplanung, welche gleich im Anschluss daran folgt. In ihr werden die voraussichtlichen Kosten des Projektes, die sich aus der Analyse der Vorgänge und Arbeitspaketen erschließen, kalkuliert. Da das Budget eines der wichtigsten Themen bei dem Management von Projekten darstellt, gilt ihm eine besonders erhöhte Aufmerksamkeit und sollte von erfahrenem Personal begleitet werden. Auch sind beim Kostenmanagement Aufgaben in unterschiedlichen Bereichen erforderlich. Begonnen bei der Planung der Ausgaben und Realisierung von Maßnahmen über die Funktion der Überwachung und Steuerung der Budgetmittel³¹² – stets unter der Berücksichtigung der Ziel- und Steuerungsgrößen im Projektmanagement Leistung, Zeit und Aufwand.

Es beginnt mit der Prüfung und Bewertung sämtlicher im Projekt anfallender Kostenarten und wie diese auf die jeweiligen Vorgänge aufgeteilt sind. An dieser Stelle kommt die Gründlichkeit, mit der die Erstellung des Projektstrukturplans sowie der Ablauf- und Terminplan durchgeführt wurden und das Team Kenntnis über sämtliche kostenverursachender Arbeitspakete erfasst hat, zum Tragen. Denn jedes einzelne Element wird nun in systematischer Reihenfolge auf seinen Bedarf hin untersucht und erhält dementsprechend die ihm zugerechneten Kosten. In diesem Fall wird die Analyse vom Feinen zum Groben durchgeführt, es wird also von den kleinsten Arbeitspaketen ausgegangen und mit den übergeordneten Elementen fortgefahren. Mittels dieses „Bottom-up-Verfahrens“ ergeben sich letztendlich die gesuchten Gesamtkosten sowie die Ausgaben, welche auf unterschiedlichen Ebenen im Ablauf für bestimmte Teilschritte gemäß dem Strukturplan nötig sind.³¹³ Es existiert eine Reihe von Kostenarten, die nach ihrer Herkunft katalogisiert werden können. Das sind zum einen personelle Ausgaben, die laut Hans-Dieter Litke etwa 80 Prozent der Projektkosten verursachen,³¹⁴ aber ebenso zählen Material-, Kapital-, Sach- und Dienstleistungskosten als Unterscheidungskategorien mit dazu.³¹⁵ Eine Unterteilung in diese Bereiche dient erheblich zur Bewahrung der Kostenübersicht und ermöglicht hinzufügend den Vergleich zu anderen ähnlich konstruierten Vorhaben in der Zukunft.

Diese Thematik ist bei einer fehlerhaften oder unaufmerksamen Bearbeitung äußerst folgeschwer. Sind zum Beispiel falsche Kosten für Arbeitspakete berechnet wurden, kommt es in der Regel, nach einer gewissen Zeit, zu Engpässen, mit dem dafür zu Verfügung gestellten Budget. Entweder muss dann in solchen Situationen zusätzliches Kapital bereitgestellt werden oder die Leistung dieses Elements überzeugt nur mit geringer Qualität. Weitere Fehlerquellen, die zu Kostenproblemen führen können sind unrealistische Schätzungen der Kosten, Änderungen oder Diversifizierung der Projektziele, das Eintreten negativ belasteter Risiken oder eine unsaubere Abgrenzung der Arbeitspakete.³¹⁶

6.10.6 Der Finanzierungsplan

Nachdem nun alle Vorgänge im Einzelnen erfasst, die Ressourcen mit Hilfe der Einsatzmittelplanung den Ansprüchen nach verteilt, die Gesamtkosten bekannt sowie eine zeitliche Ordnung aller Aktivitäten stattgefunden hat, ist das Team in der Lage sich mit einer der wohl bedeutsamsten Angelegenheiten in einem Projekt zu befassen. „Wie und

³¹² Blume in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 609.

³¹³ Vgl. Litke 2005, S. 340.

³¹⁴ Ebenda S. 339.

³¹⁵ Schnell in Projektmanagement: Handbuch für die Praxis, 2005, S. 484.

³¹⁶ Vgl. Blume in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 639-640.

mit welchen monetären Mitteln soll das Vorhaben realisiert werden?“ ist dabei die hauptsächliche Frage, welche durch einen Finanzplan beantwortet werden soll. Zur Klärung dieses Problems sind die vorangegangenen Schritte, wie die Erstellung des Projektstruktur-, Ablauf- und Terminplans sowie des Kostenplans zwingend erforderlich. Ohne das Wissen, welches aus den eben genannten Planungsbestandteilen resultiert, lässt sich keine sichere Aussage zu dem Thema Finanzierung treffen. Für ein Projekt existieren mehrere Varianten den Kapitalbedarf zu decken, die ebenfalls in Kategorien eingeteilt werden können. Zum einen bildet die Herkunft der finanziellen Mittel die erste Rubrik. Es lässt sich hier zwischen Innen- und Außenfinanzierung unterscheiden, wobei mit der erstgenannten Möglichkeit Kapital direkt aus dem Unternehmen in das Projekt einfließt und bei letzterem Gelder von außerhalb des Geschäfts bereitgestellt werden. Die nächste Gruppe trennt zwischen der Eigenfinanzierung, wo Eigentümer des Unternehmens Finanzmittel hinzufügen, und der Fremdfinanzierung, bei der Geld von Kapitalgebern fließt, die nicht mit zum internen Kreis des Unternehmens gehören. Weiterhin sind die Dauer sowie die Häufigkeit der Finanzierung zwei zusätzliche Kategorien.³¹⁷

Dadurch wird deutlich, dass es viele verschiedene Quellen gibt, aus denen das Projekt mit Finanzmitteln versorgt werden kann. Allerdings eignet sich nicht jede Variante für jedes beliebige Vorhaben. Oftmals sind die Finanzierungsmöglichkeiten auch mit Verpflichtungen verknüpft, die unter Umständen zusätzliches Risiko bergen, wie beispielsweise die Einhaltung von Fristen bei Rückzahlungen von Krediten. Wichtig ist es auch hier das richtige Finanzierungskonzept auszuarbeiten, im Anschluss daran den Überblick über die Herkunft der Gelder zu bewahren sowie die zahlreichen Kapitalgeber inklusive ihrer geltenden Ansprüche zu berücksichtigen. Eine detaillierte Dokumentation über sämtliche Zahlungsaktivitäten und alles, was damit im direkten Zusammenhang steht, ist in jedem Fall dringend notwendig. Doch dazu später mehr in Kapitel 6.13 mit dem Themengebiet der Dokumentierung. Wichtig ist zu erwähnen, dass für diese Finanztätigkeiten qualifiziertes Personal bereitsteht und sich um die Kontrolle der Finanzflüsse kümmert. Controller sollen für die Nachprüfbarkeit und Herkunft der zur Verfügung gestellten Finanzmittel sorgen und rechtschaffen über den gewissenhaften sowie zweckgebundenen Einsatz des Budgets wachen.³¹⁸

6.11 Der Drehplan als Schnittstelle zwischen Drehbuch und Kalkulation

Die Methodik des phasenweisen Aufbaus eines Projektes zieht, wie soeben behandelt, durchaus nützliche Vorteile mit sich und wird dementsprechend oft auch in den unterschiedlichsten Wirtschaftsbranchen angewendet. Im Kapitel 3.1 dieser Arbeit wurde bereits von den „vier Phasen der Filmproduktion“ gesprochen, welche allerdings nicht im Sinne eines Phasenmodells nach der Projektmanagementtheorie entsprungen sind, sondern lediglich durch ihre Bezeichnung die inhaltlichen Aufgaben der jeweiligen Zeitabschnitte einer Filmproduktion theoretisch beschreiben sowie summarisch zusammenfassen. In der Praxis sind diese vier Phasen sämtlichen am Projekt beteiligten Personen bekannt und unterscheiden sich lediglich in ihren Inhalten, die unter anderem dem jeweiligen Drehbuch geschuldet sind, auf dem der Film aufbaut. Die Phasen sind vom Ablauf her in nahezu jeder Filmproduktion identisch und es wird stets mit der Entwicklung der Geschichte und des Themas als Bestandteil der Vorproduktion begonnen. Dieser erste Schritt bildet gleichzeitig die Grundlage, durch die der projektrelevante Unikats-

³¹⁷ Vgl. Rabe in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 671.

³¹⁸ Stöger 2011, S. 168.

Charakter der Unternehmung trotz des übereinstimmenden Aufbaus gewahrt bleibt. Denn kein Drehbuch gleicht dem anderen, was sich auf den Fortlauf der Folgephasen auswirkt. Vorproduktionen sind zudem von Vorhaben zu Vorhaben, zeitlich als auch von der Notwendigkeit einzelner inhaltlicher Bestandteile, variabel und werden nach einem erfolgreichen Packaging sowie der Erteilung des Green Lights in der Regel in die Drehphase übergehen. Dieser schließt sich die Postproduktion sowie die Auswertung an. Eine zeitliche und von den Inhalten abhängige Unterteilung der Etappen einer Filmproduktion ist demnach im Sinne des Projektmanagements möglich.

In der Vorproduktion wird, nach der Benennung der Filmprojekt-Ziele, damit fortgefahren die nachfolgenden Arbeiten zu planen. Besonders in die aktuelle Phase wird mehr planerische Arbeit investiert als in die Folgephasen, da zu jenem Zeitpunkt noch nicht klar ist, ob das Projekt tatsächlich weitergeführt wird oder nicht. So erfahren die letzten Projektabschnitte nur eine äußerst schematische Planung. Dies ist zum Teil auch dem häufig noch nicht in seiner finalen Fassung vorliegenden Drehbuch geschuldet, aus dem die meisten der kommenden Aufgaben resultieren.

Der Grad der planerischen Detaillierung nimmt schließlich mit jeder neuen Drehbuchfassung zu und gibt mit der finalen Version des Drehbuchs den Weg für eines der wichtigsten Elemente in der Filmherstellung frei – dem Drehplan. Als ein bedeutsamer Bestandteil des Packages ist das Drehbuch letztendlich der Faktor aus dem sich die zu erwartenden Kosten des Projektes und damit einhergehend, das zur Verfügung gestellte Budget ergibt. Als einziges Problem, welches mit dem Drehbuch zusammenhängt, und was die Entwicklung des Drehplans unabdingbar macht, ist die ineffiziente technische und organisatorische Realisierbarkeit der Szenenreihenfolge, wie sie die Geschichte vorschreibt, zu nennen. Drehbücher geben immer die Story in der Reihenfolge wieder, wie sie später auch auf der Leinwand zu sehen sein soll. Dies kann unter Umständen zu eigentlich vermeidbaren Kosten führen. Beispielsweise wenn die Geschichte an mehreren optisch verschiedenen Orten spielt, müsste, wenn konsequent nach dem Drehbuch gefilmt werden würde, das Aufnahmeset zwischen den einzelnen Drehorten immer wieder hin und her springen. Ein hoher Kostenanteil würde durch das Auf- und Abbauen des Drehequipments, den Transport und die dadurch benötigte Zeit anfallen. Ausgaben, die ein Drehplan versucht zu verhindern. Ihm zugrunde liegen Drehbuchauszüge, die einzelne Szenen bereits mit einem erhöhten Grad an ausgearbeiteten Einzelheiten zu Bedarf an Ressourcen und Zeit aufgeschlüsselt haben. Der Drehplan schafft aus den vielen Auszügen ein unter Berücksichtigung von Aufwand, Organisation und Kosten zusammengefügt Konstrukt, mit dem in die Drehphase übergegangen werden kann. Dank vielerlei Parallelen ist der Drehplan mit dem Projektstrukturplan inklusive all seiner Arbeitspakete aus dem Management von Projekten vergleichbar. Zwar dient er nicht zur umfassenden Darstellung des gesamten Projektzeitraumes, zeigt aber deutlich detailliert die einzelnen Prozesse in der Drehphase. Doch nicht nur während der Produktion existiert ein mit Einzelheiten gespeister Ablaufplan, denn ebenso müssen im Vorfeld die Weichen für den Dreh gestellt und im Anschluss die Aufgabenteilung in der Nachproduktion geklärt sein.³¹⁹ Der Vielfältigkeit der Aufgaben ist eine dazu passende Übersicht geschuldet, damit auch alle Mitarbeiter wissen, was sie bis wann erledigen müssen. Planungssicherheit gilt beim Film genauso wie in anderen Branchen eine erhöhte Priorität.³²⁰

³¹⁹ Schnier. Projektmanagement am Filmset: Mythos oder Wahrheit?. Tiba Magazin. Online im Internet: <http://www.tiba.de>.

³²⁰ Vgl. Wendling 2008, S. 33.

Der Einsatz von Storyboards

Dieser Planungssicherheit wird von verschiedener Seite Bedeutung geschenkt und geht nicht zwangsläufig, aufgrund der wirtschaftlichen Hintergründe, nur vom Produzenten aus. Oftmals sind es auch Regisseure, Beleuchter und Kameraleute, die mit speziellen Methoden ihre Arbeit so effektiv wie möglich gestalten sowie dem Zufall mit seinen stets unvorhersehbaren Ereignissen entgegentreten wollen. So etablierte sich über die Jahre der Filmherstellung hinweg eine Herangehensweise, die sogar einen neuen Berufszweig entstehen ließ und zeitlich noch vor dem eigentlichen teuren Dreh zum Tragen kommt. Das Anfertigen von sogenannten Storyboards erwies sich bis heute als enorm nützlich bei der Einrichtung der Motive für den Film. Durch diese von kompetenten Storyboard-Zeichnern, unter der Anweisung und Vorstellung des Regisseurs, angefertigten Visualisierungen des Drehbuchs sind besonders die kreativen Crewmitglieder und ebenso die Darsteller in der Lage Szene für Szene genauestens durchzuplanen ohne dabei nur auf niedergeschriebene Anweisungen sowie Beschreibungen aus dem Drehbuch zurückgreifen zu müssen. Dazu ist der 1986 verstorbene amerikanische Filmproduzent Hal B. Wallis der Ansicht gewesen: „Ich finde, man sollte so viel wie möglich auf dem Papier vorbereiten. Ich halte nichts davon, drei Stunden Film zu belichten und dann eine davon herauszuschneiden. Das ist teuer, überflüssig und kann auch schaden, weil die Anschlüsse manchmal nicht mehr stimmen.“³²¹ Eine Ansicht, die viele Filmgrößen teilen. Der ebenfalls amerikanische Filmproduzent David Brown berichtete über die Art, wie Alfred Hitchcock seine Filme vorbereitete das Folgende: „Alfred Hitchcock machte Filme, in denen sozusagen jedes Einzelbild vor dem ersten Drehtag festgelegt war. Er improvisierte bei den Dreharbeiten nicht mehr als der Dirigent eines Orchesters.“³²² Und laut Hitchcock selbst war die Erstellung des Storyboards das eigentliche Filmemachen, es auf Film zu bannen war ihm mehr oder weniger eine fast schon lästige Nebenangelegenheit.³²³ Seine langjährige Mitarbeiterin Rita Riggs, die sich als Kostümbildnerin auszeichnete, schildert einige der vielen Vorteile, die sich aus diesem Vorgehen Hitchcocks ergeben haben: „Was bei der Arbeit mit Hitchcock und seinem Kreis den großen Unterschied ausmachte, war, dass du auf Storyboards einen kompletten Film vor dir hattest. Storyboards waren sein Hauptwerkzeug, um seine Ideen und Wünsche den Leuten in den unterschiedlichsten Abteilungen weiterzugeben. Die Zeichnungen zeigten jeden Winkel, der hinterher auf Film gebannt würde, und das ersparte endlose Diskussionen. Wir zum Beispiel brauchten keine Zeit mit Sachen wie Schuhen usw. verplempern, wenn wir durch das Storyboard bereits wussten, dass die gar nicht ins Bild kämen.“³²⁴

Es wird deutlich, wie entscheidend die Visualisierung solcher Szenenabfolgen als wesentlich kostensparende Maßnahme den Filmherstellungsprozess unterstützt. Maßnahmen zur Optimierung des Projektes werden also auch in der Phasenplanung nach Projektmanagement-Vorbild umgesetzt. Ein weiterer Nutzen, der sich aus der Illustration der Szenen ergibt, ist die Erkenntnis über benötigte Ressourcen zur realen Umsetzung des Motives. Beleuchter, Requisitenbauer, Kostüm- sowie Maskenbildner können durch die Zeichnungen genau kalkulieren, was sie zur Gestaltung brauchen, um dem Willen ihres Regisseurs gerecht zu werden. So kommt dem Storyboard also im gleichen Atemzug, wie der gestalterischen Komponente auch ein Beitrag zur finanziellen Planung hinzu.

³²¹ Wallis in Making of... : wie ein Film entsteht, 2004, S. 58-59.

³²² Brown in Making of... : wie ein Film entsteht, 2004, S. 59.

³²³ Vgl. Rebello 2013, S. 121.

³²⁴ Riggs in Hitchcock und die Geschichte von "Psycho", 2013, S. 145.

Die verschiedenen Kalkulationsarten

Wirtschaftliche Betrachtungsweisen des Projektes werden bereits in einem frühen Stadium durchgeführt. Zwar bestehen diese Analysen größtenteils aus Schätzungen, der gesammelten Erfahrung der Beteiligten, aus Vergleichsprojekten, dem Filmgenre oder des beabsichtigten Sendeplatzes, führen sie in ihrer Gesamtheit doch zu den ersten möglichen Kalkulationen. Näherungsweise genaue Daten erschließen sich allerdings erst mit dem Drehbuch und sind für das Packaging bei Film- und Fernsehproduktionen üblich. Dabei geben Kalkulationen nicht nur das finanzielle Gerüst der Unternehmung vor, sondern zeichnen sich ebenso für das endgültige kreative Resultat unter einer erheblichen Einflussnahme aus.³²⁵ Denn die Berechnung des Projektaufwandes geschieht bereits weit im Vorfeld der eigentlichen Dreharbeiten und kann zu jenem Zeitpunkt schon Aussagen treffen, ob an einigen Stellen der Produktion eher Kürzungen beziehungsweise Änderungen im Drehbuch notwendig sind oder ob der Regisseur mehr Freiräume bei seiner Umsetzung bekommt. So dient eine sogenannte Vorkalkulation zunächst einmal der Feststellung, was die Verfilmung zum jetzigen Zeitpunkt aller Wahrscheinlichkeit nach kostet. Sind die Finanziers mit den präsentierten Zahlen einverstanden, wird die Drehphase vorbereitet. Aus dieser umfassenden Vorarbeit entsteht auch der Drehplan, mit dessen Hilfe schließlich eine detaillierte Kalkulation erfolgen kann. Der Produzent ist mit diesem Dokument in der Lage die Produktionskosten genau zu definieren. Die Kenntnis über die Reihenfolge der Drehorte, den zeitlichen Aufwand für Transporte oder Baumaßnahmen, benötigte Darsteller und Requisiten sowie viele weitere Informationen dienen der nahezu perfekten Ermittlung sämtlicher Kosten der Drehphase. Aus diesen Daten wird die sogenannte Zwischenkalkulation erstellt, welche die Steuerung des Projektes unterstützt. Es kann beispielsweise während der Produktion zu unterschiedlichen finanziellen Situationen kommen, in denen stets individuell entschieden werden muss. Und gerade bei großangelegten Vorhaben mit einer verhältnismäßig langen Produktionsphase ist eine Zwischenkalkulation gefordert. Der Dreh zu dem Film „Batman Begins“ zum Beispiel sollte 129 Tage dauern und sah enorme Ausgaben an Ausstattung sowie Requisiten und mehrere Drehortwechsel vor.³²⁶ Mittels der Zwischenkalkulation konnten die Produzenten Emma Thomas, Charles Roven und Larry Joseph Franco zu unterschiedlichen Zeiten ihre Zustimmung oder Ablehnung bezüglich vom Regisseur Christopher Nolan angestrebten Umsetzungsmöglichkeiten geben. Zu Beginn der Drehplanungen schilderte der stets gut vorbereitete Nolan, dass er für die Dreharbeiten fünf Batmobile, wie die dem Comic nachempfundenen Fahrzeuge der Hauptfigur genannt werden, benötigte. Ein solches Gefährt kostete allein bereits 380 000 € und weitere Ausgaben waren zu jenem Zeitpunkt nicht vorgesehen. Aber nach einer Präsentation mit dem Prototyp sowie ein paar umstimmender Argumente von Seiten Nolans überzeugte die Filmemacher schließlich und sie gewährten den Auftrag zum Bau von vier weiteren Fahrzeugen.³²⁷

Hier weicht die Projektmanagementtheorie von der Filmproduktion etwas ab. Zwar ist es die Aufgabe eines Drehplans den Finanziers so gut wie möglich offenzulegen, für was ihr bereitgestelltes Kapital verwendet werden wird aber in einem Geschäft mit künstlerischen Ansprüchen geschehen unter Umständen Szenarien, die vorab nicht einkalkulierbar waren,³²⁸ da ein Regisseur oder andere kreative Mitarbeiter plötzlich neue und gleichzeitig teurere Umsetzungsmöglichkeiten befürworten. Auch dies macht die absolute Planungssicherheit beim Prozess der Filmherstellung selbstverständlich unmöglich. Und Nolan ist nicht der einzige kreative Kopf, der in der Produktionsphase plötzlich neue

³²⁵ Leeb u. Rieth. Vom Drehplan zum Budget, 1998, S. 11.

³²⁶ Duncan, Pourroy u. Kidd 2012, S. 131-132.

³²⁷ Ebenda S. 62.

³²⁸ Vgl. Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 57.

Vorstellungen bei der Drehbuchrealisierung bekam. Ebenso James Cameron³²⁹ oder Quentin Tarantino teilen diese Eigenschaft, die einem Produzent Kopfzerbrechen bereitet. Bei den Dreharbeiten zu Tarantinos „Django Unchained“ von 2012 schilderte Hauptdarsteller Jamie Fox: „Wie im Drehbuch vorgesehen sprengten wir das Haus [...] in die Luft. Danach stand Quentin in den Trümmern, grübelte eine Weile und sagte: ‚Nee Leute, ich habe Mist gebaut, das funktioniert so nicht.‘ [...] Quentin verschwand in seinen Wohnwagen und schrieb die Szene komplett um.“³³⁰ Die teure Explosion blieb zwar im fertigen Film enthalten aber zusätzliche Dreharbeiten für weitere vom Regisseur im Nachgang integrierter Szenen waren anschließend notwendig.

Doch zurück zu „Batman Begins“ als es in einer späteren Phase des Drehs, nach vielen weiteren Ausgaben, unter anderem den erheblichen Mehrkosten durch eingetretene Probleme bei Aufnahmen in Island zu verdanken,³³¹ zur Verlagerung des Sets nach Indien kam, wo nur wenige Szenen gefilmt werden sollten, reduzierte das Produzententeam kurzerhand den geplanten Aufwand indem es die Crew als auch die Ausstattung auf ein Minimum zusammenschnitt, um Logistikkosten zu sparen.³³² Es wird deutlich, wie abhängig die filmische Umsetzung von dem Stand der Einsatzmittel eigentlich ist, und dass mit einer entsprechenden Zwischenkalkulation Sicherheit und Kontrolle bei der Verwendung des Kapitals nahezu gewährleistet werden kann. Für einen Produzenten ist es auch gefährlich seinen Bedarf zu niedrig anzusetzen, da er einerseits noch nicht alle nötigen Einzelheiten des Projektes überblicken sowie aufgrund des hohen Risikopotenzials nicht von einem optimal verlaufenden Projekt ausgehen kann. Die Errechnung eines Mittelweges bietet sich in solchen Fällen als Puffermöglichkeit bei eintretenden Gefahren an.³³³

Zum Schluss existiert noch eine dritte Form der Kalkulation. Nachkalkulationen eröffnen die Möglichkeit, nach dem Abschluss des Projektes die letztendlichen Kosten der Produktion mit denen aus der Planung zu vergleichen.³³⁴ Daraus ergeben sich für zukünftige Vorhaben nützliche Erkenntnisse, Erfahrungen sowie eine wertvolle Anreicherung des eigenen Wissensschatzes.

Zusammenfassung

Bei der eben erläuterten Herangehensweise ein Filmprojekt transparenter und übersichtlicher zu gestalten, indem es von groben Phasen bis hin zu detaillierten Arbeitspaketen gründlich differenziert wird, spiegeln sich die Methoden aus dem Projektmanagement ansatzweise wieder. Das Phasenmodell tritt dabei in nahezu vollständiger Übereinstimmung auf. Hinsichtlich der Ermittlung der einzelnen Teilaufgaben mit Unterstützung des Projektstrukturplanes können Unterschiede ausgemacht werden, denn während es in der Managementtheorie die Aufgabe ist das gesamte Projekt in Arbeitspakete zu untergliedern, wird in der Filmproduktion das Hauptaugenmerk auf die Drehphase gelegt. Ebenso gewissenhaft und gründlich, wie die Drehphase wird kein anderer Produktionsabschnitt untergliedert. Dies ist dadurch begründet, dass hier die Risiken sowie die Kosten am höchsten sind und es bei Nachlässigkeiten zu einem vorzeitigen Ende der Unternehmung kommen kann. In der Vorphase sind zwar ebenfalls planerische Schritte opportun aber bedeuten sie gleichzeitig auch unter Umständen eine Fehlinvestition von Zeit und Geld. Da alle Tätigkeiten, die vor der Bestätigung des Packages stattfinden noch keine Garantie geben, dass sie sich rentieren. Eine Tatsache die durch das vor-

³²⁹ Siehe Kapitel 2.3.3 Film als Projekt, Merkmal 1.

³³⁰ Fox, „Jamie Foxx & Quentin Tarantino“. In: Cinema. Nr. 2/13. Februar 2013, S. 59.

³³¹ Duncan, Pourroy u. Kidd 2012, S. 67, 132 und 133.

³³² Ebenda S. 192.

³³³ Vgl. Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 57.

³³⁴ Vgl. Wendling 2008, S. 36.

handene Entwicklungsrisiko³³⁵ begründet ist. Erfolgt die Freigabe des Budgets, startet das eigentliche Filmprojekt mit seiner konkreten Planung und Organisation. Ab diesem Part in der Vorproduktion verdichten sich die Bemühungen die einzelnen Arbeitsaufgaben zu separieren und auf qualifizierte Mitarbeiter zu verteilen. So dass schlussendlich ein Planungsstand erreicht wird, bei dem alle beteiligten Kräfte, sei es von wirtschaftlicher oder künstlerischer Seite, wissen, wann, wo, wie und zu welchem Zweck sie was für Arbeitsschritte durchführen müssen, damit die Ziele erreicht werden können.

Auch bei den finanziellen Betrachtungen des Projektes lassen sich Parallelen ausmachen. Kalkulationen finden in der Projektmanagementtheorie, wie in der Filmherstellung, zu Beginn, währenddessen sowie am Ende des Vorhabens statt. Dabei gilt, je mehr Planungsdetails vorhanden sind, umso genauer lässt sich das Wissen über die Finanzen ermitteln. Mit der Unterstützung von so filigran wie möglich erfassten Arbeitspaketen, die sich aus dem Drehplan ableiten, sind Produzenten und Controller in der Lage exakte Angaben zum Bedarf sowie dem Bestand von Ressourcen zu tätigen, die letztendlich auch für die Projektfinanzierung von Nöten sind. Da Finanziers in der Regel Kenntnis darüber haben wollen, für was ihre Investitionen verwendet werden. Dieses für eine Unternehmung hochbrisante Thema des Finanz- und Kostenmanagements könnte ohne Probleme Gegenstand eines weiteren Kapitels darstellen, würde aber den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

6.12 Die Kommunikation im Projekt

Da das Thema der Finanzen, Budgets, Gehälter in ziemlich allen Vorhaben stets mit einer risikoschwangeren und heiklen Ausstrahlung behaftet ist, kommt es hierbei oft zu Konflikten im zwischenmenschlichen Bereich.³³⁶ Eine Tatsache mit der sich das Projektmanagement auseinandergesetzt hat und Maßnahmen zur besseren Kommunikation beisteuern kann. Denn in erster Linie ist Kommunikation ein Grundpfeiler, auf dem gute Zusammenarbeit im Projekt aufbaut. Fast über den gesamten Ablauf hinweg stellen Kommunikationsprozesse einen Hauptteil der Projektarbeit dar.³³⁷ Allen voran sollte speziell der Projektleiter diese soziokulturelle Eigenschaft besitzen und vorbildlich auch bei schwierigen Situationen im Projektablauf das Problem professionell meistern.

Dabei stehen ihm drei verschiedene Varianten zur Verfügung, wie er sich am besten ausdrücken kann. Zum einen besteht die Möglichkeit verbal zu kommunizieren. Ebenso bedeutsam aber leider stark unterschätzt ist die zweite Variante – die nonverbale Art sich auszudrücken. Zu guter Letzt zählt noch die schriftliche Kommunikation hinzu. Bei allen drei Kommunikationswegen erfolgt eine Verständigung auf zweierlei Ebenen.³³⁸ In der ersten Ebene wird der gesamte Inhalt wiedergegeben, darunter fallen beispielsweise Aufgabenverteilungen, Terminabsprachen, Ziele, Organisation und vieles mehr. Auf der Beziehungsebene, was die zweite Ebene darstellt, zählt die Art und Weise wie etwas ausgedrückt wurde. Elemente wie Emotionen, Stress, Hoffnung, Sympathie sowie Antipathie sind an dieser Stelle wichtige Parameter, um zu erkennen, was wirklich zwischen den Zeilen ausgedrückt werden soll. Wichtig ist, dass die Kommunikation nicht nur als bloße Übermittlung von Informationen und Anweisungen betrachtet wird, sondern ebenso auch als Interaktionsmöglichkeit, wie im Sinne des Projektmanagements gefordert.³³⁹

³³⁵ Siehe Kapitel 6.1.8.1 Das Entwicklungsrisiko.

³³⁶ Triebe u. Wittstock in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 446.

³³⁷ Vgl. Milszus in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 295.

³³⁸ Litke 2005, S. 215.

³³⁹ Milszus in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 297.

Weiterhin ist bezüglich der Inhaltsebene auf die Formulierung der Informationen zu achten. Viel zu häufig kommt es in Gesprächen zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen von Aussagen. Dieser Aufgabe sieht sich allerdings zu einem Gros die Projektdokumentation verschrieben, aber bereits hier in der Kommunikation ist diesem Phänomen möglichst effektiv entgegenzutreten.

In der Projektarbeit treffen zumeist Menschen, die zuvor nicht miteinander zu tun hatten, aus unterschiedlichen Verhältnissen stammen, verschiedene Bildungsniveaus vorweisen und nicht frei von Vorurteilen sind, zusammen. Eine „blinde“ Verständigung ist in den wenigsten Fällen von Anfang an gegeben. So ist jedes Teammitglied in der Pflicht für Verständlichkeit auf den kommunikativen Ebenen zu sorgen. Mittels einer einfachen und klaren Sprache lassen sich hierbei bereits Erfolge erzielen, aber auch durch geordnete Übersichten, Visualisierungen und deutliche Artikulation. Im Anschluss daran ist der Erhalt von positiven wie negativem Feedback zur Auswertung sehr förderlich. Jedoch sollte es sich dabei um konstruktive Kritikpunkte handeln, die entweder Bestätigung oder reagierende Handlungen ermöglichen. Innerhalb der Projektarbeit, wenn sich das Team zu regelmäßig stattfindenden Meetings trifft, ist ein geübter Umgang mit den verschiedenen Charakteren unerlässlich. Eine falsche Reaktion kann unter Umständen nur zu weiteren Missständen führen. Kommunikationstypen, denen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, sind vor allem destruktive Teilnehmer, wortkarge, ablehnende oder zur Überheblichkeit neigende Personen. Die Maßnahmen zur Behandlung dieser vorkommenden Fälle sind in erster Linie ein sachliches und beherrschtes Auftreten, des Weiteren die Eröffnung zu einer Diskussion mit konstruktiven Beiträgen und die Wahrung des gegenseitigen Respekts.

Angelegenheiten mit denen sich ein Produzent zur erfolgreichen Führung seines Vorhabens befassen muss. Dies geschieht bereits zu Beginn der Bemühungen in einem Filmvorhaben, wenn der Produzent bei den Finanziers und Förderern vorstellig wird. Werner Herzog berichtet von einem Treffen mit dem produzierenden Studio seines Films „Fitzcarraldo“, bei dem im Drehbuch die Rede von einem Flussdampfer war, welcher im dichten Dschungel des Regenwaldes über einen Berg gezogen werden sollte. Natürlich hatten beide Seiten, also Produzent und Studio, zwei unterschiedliche Auffassungen, wie dieser Sachverhalt logistisch, kostengünstig und qualitativ umzusetzen ist. Herzog selbst meinte auf den Vorschlag der Geldgeber in einem Studio ein Modellschiff über einen künstlichen Hügel zu ziehen: „[...] die nicht diskutierbare Selbstverständlichkeit müsse ein wirklicher Dampfer über einen wirklichen Berg sein, aber nicht um des Realismus willen, sondern wegen der Stilisierung eines großen Opernereignisses. Von da an hatten die Höflichkeiten, die wir austauschten, eine dünne Schicht von frostigem Raureif.“³⁴⁰ Eine Herangehensweise, die in diesem Beispiel für den Regisseur und den Produzenten glücklich ausgegangen ist, denn Herzog zog letztendlich tatsächlich ein riesiges Boot über einen Hügel im tiefsten Amazonasdschungel.

Wie bereits erwähnt, herrscht im Filmbusiness ein eher lockerer Umgangston zwischen den Beteiligten. Und dies ist notwendigerweise ein Muss, soll gerade die Drehphase ohne weitere Komplikationen, die durch die Risiken ohnehin schon real vorhanden sind, durchgeführt werden. Gerade die führenden Stellen, wie Produktions- und Herstellungsleitung sind in diesem Abschnitt besonders gefragt und angehalten das gemeinschaftliche Schaffen für das kollektive Ziel zu fördern. So sollten Verständnis, Aufrichtigkeit sowie Diskussionsbereitschaft beständige Elemente in der Filmherstellung sein und an die Stelle von Egoismus, Selbstüberschätzung sowie Hochnäsigkeit treten.

Da Kommunikation neben seiner beiden offensichtlichen Funktionen als Informationsvermittler und Interaktionsoption ebenso der Förderung erfolgreichen Zusammenarbeiten dient, gilt ihr ein hohes Maß an Bedeutung. Die Produktion des Films „Avatar“ „hing –

³⁴⁰ Herzog 2013, S. 10.

zumindest vom technischen Standpunkt aus – überwiegend davon ab, wie gut die verschiedenen Teams zusammenarbeiteten. Und es gab sich wirklich jeder Mühe. Es war eine sehr enge Zusammenarbeit, wie ich sie in unserem Geschäft noch nie erlebt hatte.“³⁴¹ Dieser Aussage von Glenn Derry dem Virtual Production Supervisor bei dem Film „Avatar“ bestätigt, dass der funktionsfähigen Kommunikation auch bei Filmprojekten ein erhöhter Stellenwert beigemessen wird.

6.13 Die Projektdokumentation

Projektmanagement besteht zu einem großen Teil aus Schreiarbeit. Projektleiter sind angehalten Informationen, Planungsschritte, Verträge, Daten und Übersichten schriftlich zu dokumentieren, da sie meistens einen strategischen Wert in der Planungsarbeit besitzen. Unter Umständen dienen Dokumente zur Initiierung folgender Planungsschritte oder sie führen zur Freigabe von bisher zurückgehaltenen Ressourcen. Dabei ist allerdings darauf zu achten eine einheitliche Form der Schriftstücke zu verwenden. Klaus Pannenbäcker ist der Ansicht, dass zahlreiche Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit der Dokumentation in vielen Branchen und selbst innerhalb eines Unternehmens unterschiedlich verwendet werden und aus diesem Grund Korrekturen, Nachlieferungen, alternative Planungsschritte oder Umstellungen die häufigsten Folgen sind.³⁴² Solche Missstände gilt es zu vermeiden, denn sie verursachen zeitliche Zusatzaufwendungen und vermeidbare Kosten.

Die Gründe von Dokumentation

Die Motivation Dokumentationsmanagement überhaupt zu betreiben, ist der Nachprüfbarkeit bestimmter Ereignisse geschuldet. Schriftliche Unterlagen sollen Verbindlichkeiten sichern und sind darum als zwingend aufbewahrungswürdig anzusehen, wenn es eventuell zu Nachweispflichten, Überprüfungen oder Rechtsansprüchen kommt. Die Daten und Dokumente können in Papierform oder Digital, in Textform oder als Grafik vorhanden sein. Auch Mikrofilme stellen Informationsträger dar. In der DIN 69901 ist die Projektdokumentation als die „Zusammenstellung ausgewählter, wesentlicher Daten über Konfiguration, Organisation, Mitteleinsatz, Lösungswege, Ablauf und erreichte Ziele des Projektes.“ zusammengefasst. Und sie sollte von Beginn des Vorhabens bis zum endgültigen Abschlussbericht betrieben werden.

Es ist nachvollziehbar, gerade bei langfristigen Unternehmungen mit viel Schriftverkehr, dass sich in der Projektlaufzeit eine Menge Dokumente, welche früher oder später noch von Bedeutung sein könnten, ansammeln. Die Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, sind zum einen: „Wohin soll die Information abgelegt werden?“ und als unmittelbare Folge zum zweiten: „Wo steht die benötigte Information?“ Das Ziel der Projektdokumentation ist demnach, einen übersichtlichen Zugriff, nicht nur auf die bedeutendsten Dokumente zu schaffen, sondern auf alle Projektunterlagen gleichermaßen. Und dies über die komplette Projektdauer.

³⁴¹ Derry in Avatar der Film - das Making of, 2010, S. 84.

³⁴² Pannenbäcker in Projektmanagement-Fachmann, 2003, S. 1037.

Möglichkeiten der Dokumentation

Um an dieser Stelle nicht den Überblick zu verlieren, bietet das Projektmanagement mehrere Varianten an die Dokumente zu katalogisieren. Das Anlegen einer Projekttakte beispielsweise dient der Archivierung sämtlicher Projektpläne sowie -berichte in einem selbst gewählten Schema, das jeweils vom Umfang und der Art des Projektes abhängig ist. Die Art der Datenspeicherung kann analog mit Hilfe von Ordnern erfolgen oder auch digital in Form von Datenbanken.

Eine weitere Möglichkeit Dokumentationsmanagement aktiv zu betreiben ist durch das Erstellen des sogenannten Projekthandbuches machbar. Laut DIN 69905 ist es die „Zusammenstellung von Informationen und Regelungen, die für die Planung und Durchführung eines bestimmten Projekts gelten sollen.“ Das heißt sämtliche projektbezogenen Rahmenanforderungen und Bedingungen sind darin enthalten. Als Beispiele sind bereits bekannte Elemente zu nennen, wie die Zielstellung, Projektverantwortliche, Stakeholder, Richtlinien, Festlegung der Projektkommunikation und -dokumentation. So ergibt sich ein Leitfaden für die Bearbeitung der Probleme und ist ein unterstützendes Dokument bei Unklarheiten, gegensätzlichen Auffassungen sowie Meinungsverschiedenheiten zwischen Auftraggeber, Projektteam und Projektleitung.

Es ist durchaus denkbar, dass die tägliche Arbeit mit eintretenden Ereignissen konfrontiert wird, die sich keinem der vorhandenen Archivierungsmöglichkeiten zuordnen lassen. Wie bei einem Schiffskapitän oder einem Flugzeugpiloten, die in Logbücher neben dem normalen Ablauf auch besondere Vorkommnisse festhalten, bietet sich diese Fixierung als eine Art tägliches Protokoll auch für die Arbeit in Projekten an. Die Führung eines Projekttagebuches ermöglicht es Fehlerquellen, Schwachstellen und Missverständnisse anhand der Protokollierung des Projektablaufs auszumachen und stellt somit einen wichtigen Bestandteil der Dokumentation und es Berichtwesens dar. Zu achten ist speziell auf Chronologie der Einträge sowie auf Vollständigkeit der erwähnenswerten Situationen.

Dokumentation bei einem Filmprojekt

Es wird anhand der vielen Varianten, wie Informationen und Daten festgehalten werden können, klar, welche entscheidende Rolle die Dokumentation des Projektes für die Beteiligten spielt. Diesem Beispiel folgen die Filmschaffenden bei ihrer täglichen Arbeit. Der Dokumentation fällt auch in diesem Geschäftsfeld eine erhöhte Aufmerksamkeit zu. Beginnend bei dem Drehbuch über die Drehbuchauszüge bis zum finalen Drehplan, welche die Grundsteine für die Hauptphase des Filmprojektes liefern. In ihnen ist in erster Linie enthalten, was von den Förderern und Geldgebern abgesegnet wurde und zur Bereitstellung eines Budgets geführt hat. Änderungen im Skript sind nach der Zusage der Unterstützer, was den Beginn der tatsächlichen Produktion inklusive der drehvorbereitenden Maßnahmen definiert, nur noch marginal und mit Beschränkung auf der Mikroebene sowie im Bereich der Dialoge möglich.³⁴³

Die Aufgabe der Protokollierung der Produktion übernehmen in der Filmbranche die Angestellten aus dem Bereich der sogenannten Script/Continuity, welche in die Produktionsabteilung eingegliedert ist.³⁴⁴ Dazu existieren mehrere Formblätter, welche diese Angelegenheiten standardisiert. In erster Linie sind das der Tages-, der Negativ- als auch der Cutterbericht.

³⁴³ Clevé 2004, S. 20.

³⁴⁴ Niemeyer in Von der Idee zum Film : Produktionsmanagement für Film und Fernsehen, 2009, S. 26.

Tagesbericht

Die Informationen aus diesem Dokument dienen dem Produzenten zur Abrechnung der angefallenen Kosten und zur Kontrolle des Projektfortschritts an jedem einzelnen Drehtag. Von Projekt zu Projekt kann die Formatierung des Tagesberichts variieren, aber inhaltlich sollten sie immer gleich aussagekräftig sein. Denn zum Nachweis und zur Darstellung für Versicherer, Auftrag- oder Geldgeber wird dieses Schriftstück benötigt. Darin enthalten sind Datum, Drehtag, Titel und Nummer der Produktion, soweit diese vergeben wurde, Name des Produzenten, die gedrehten Motive, beteiligte und anwesende Darsteller, dies schließt Schauspielstars, Kleindarsteller sowie Komparsen mit ein, Drehorte, sonstiges Zusatzpersonal, Beginn und Ende der Arbeitszeit und des Drehs, Materialverbrauch, sämtliche größeren Requisiten und Fahrzeuge, Stunts, Special Effects, Anzahl der Wiederholungen jeder einzelnen Szene, was wurde abgedreht oder nur angedreht, Besonderheiten wie beispielsweise Drehverzögerungen, Aus- und Unfälle, Schäden und so weiter.³⁴⁵ Zusammenfassend alle Daten, die Aussagen über den Fortschritt, den Verbrauch von Ressourcen inklusive der Zeit und des Budgets treffen. Wird mit einer zweiten Filmcrew gedreht, um durch diese parallel verlaufenden Arbeiten Kosten einzusparen und zusätzliche Aufnahmen zu generieren, die für den Film benötigt werden, muss dieses Drehteam ebenfalls einen Tagesbericht anfertigen. In Anbetracht der Menge an Informationen, die es festzuhalten gilt, ist der Tagesbericht, wie oben erwähnt, in seinem Aussehen an ein Formblatt angelehnt, wo von dem verantwortlichen Mitarbeiter die Lücken mit Inhalten als Zusammenfassung des Drehtages eingetragen werden. Dies erfolgt zumeist handschriftlich und wird zur besseren Dokumentation zeitnah abgetippt und mit den Unterschriften des Produktion- sowie des ersten Aufnahmeleiters versehen.³⁴⁶ Vergleichbar, aufgrund zahlreicher Parallelen, wie zum Beispiel der protokollarischen Funktion, ist der Tagesbericht mit dem Projekttagbuch aus dem Projektmanagement.

Tagesdisposition

Die Erstellung einer Tagesdisposition verhält sich analog zu dem Tagesbericht. Sie enthält detaillierte Informationen über den aktuellen sowie den folgenden Aufnahmetag. Für das umfassende Drehteam in den vielen unterschiedlichen Abteilungen und die Darsteller ist dieses Dokument besonders wichtig, denn es beschreibt wo, wer, wann zur Erfüllung welcher Aufgabe anwesend zu sein hat. Weiterhin liefert es Aussagen über die Wetterprognose, sofern diese von Relevanz ist, Anfahrtsskizzen, Arbeits- und Pausenzeiten.³⁴⁷

Cutterbericht

Der Cutterbericht ist, wie der Name teilweise schon verrät, für den Cutter im Schneideraum bestimmt. Warum dieses Dokument angefertigt werden muss, erschließt sich aus dem Aufbau eines Drehplans. Wie bereits geklärt, wird ein Film nicht Bild für Bild nach dem Verlauf der Story gefilmt, sondern die Aufnahmen erfolgen nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten in einer optimierten Drehreihenfolge, die stets in kostensparenden Blöcken, wie beispielsweise gemeinsame Drehorte, Darsteller oder auch Tageszeiten, organisiert ist. Dies bedeutet wiederum für einen Cutter, dass er die einzelnen abgedrehten Szenen in der korrekten Abfolge zusammenschneiden muss. Um in das vorhandene Filmmaterial eine gegliederte Übersicht zu erstellen, dient der Cutterbericht. Darin wird jeder einzelne Take genauestens beschrieben. Besonders was und wer zu sehen war. Wichtig für den Cutter sind zudem die Informationen Filmtitel, Regie, gezeigtes Motiv,

³⁴⁵ Wendling 2008, S. 36.

³⁴⁶ Ebenda S. 28.

³⁴⁷ Ebenda S. 35.

das Datum, welcher Drehtag sowie die Bild- und Szenennummern. Auch Vermerke von Regisseur, Kameramann und Tontechniker sind von Bedeutung. Welche Kamera- beziehungsweise Tonrolle wurde für diese Szene verwendet, handelt es sich um ein Innen- oder Außenmotiv, wie waren die Lichtverhältnisse und Informationen zu Optik, Entfernungen, Filter sowie das aufgenommene Objekt. Bei dem Cutterbericht handelt es sich um ein sehr umfangreiches Dokumentenstück, das speziell in der Postproduktion von entscheidender Bedeutung ist. Aber aus Optimierungsgründen sowie zur Risikovermeidung beginnt die Arbeit im Schneiderraum schon während der Dreharbeiten. Der dabei entstehende Rohschnitt bringt die Aufnahmen zunächst in die richtige Reihenfolge und sortiert fehlerhafte und misslungene Takes aus. Diese müssen selbstverständlich vorher markiert sein. Hierzu zählen abgebrochene Aufnahmen, jede Art von Bild- oder Tonstörungen, technische Defekte, Versprecher oder Textausfälle und vieles mehr. Zusammen mit dem Regisseur beginnt nach den Dreharbeiten die Suche nach dem geeigneten Take. Zwei Arten von Regisseuren müssen an dieser Stelle erwähnt werden. Zum einen existieren solche, die möglichst viele Aufnahmen von ein und derselben Szene machen, um letztendlich eine umfassende Auswahl für den Schnitt zu haben, was jedoch nicht unbedingt kostengünstig ist. Dazu zählten Größen, wie Stanley Kubrick, Fritz Lang oder William Wyler, die in ihrem Handeln äußerst exzentrische Züge aufwiesen.³⁴⁸ Die andere Art Regisseur, allen voran Alfred Hitchcock, belässt es häufig bei wenigen Takes, die eingangs ohne laufende Kamera ausgiebig geprobt wurden. So wird zwar am Budget gespart aber gleichzeitig auch das Risiko erhöht, keine Alternativen zu besitzen, wenn im Schneiderraum festgestellt wird, dass die Aufnahmen unter ungünstigen Umständen doch unbrauchbar sind. Auf das Anfertigen eines Cutterberichtes haben diese beiden Arten der Regiearbeit allerdings keinen weiteren Einfluss.

Sonstige Dokumentationsarten

Es gibt noch einige zusätzliche Berichte, die den Verbrauch des Filmmaterials dokumentieren. Namentlich sind das der Film-Negativbericht und der Tonbericht. Heutzutage wird aber größtenteils mit digitalen Kameras aufgenommen, welche die alten sperrigen Filmrollen nahezu verdrängt haben und die Berichte über das verbrauchte Filmmaterial somit obsolet geworden sind.³⁴⁹

Es wird in den eben beschriebenen Dokumenten aufgefallen sein, dass diese größtenteils nur in der Produktionsphase angelegt werden. Außerhalb dieses Abschnitts allerdings sind die Mitarbeiter der Script/Continuity ebenso angelassen Buch über die Tätigkeiten in den anderen Phasen zu führen. Allein aus Abrechnungsgründen ist eine geschlossene Buchführung für Produzent, Herstellungs- sowie Produktionsleiter unentbehrlich. Eine Abfrage welcher Mitarbeiter hat unter zu Hilfenahme welches Equipments was, wo und wann zur Erreichung des Gesamtzieles getan, muss jederzeit mit einer hundert prozentigen Sicherheit beantwortet werden können. Auch für Versicherer und Geldgeber sind diese Daten von wesentlicher Bedeutung und ein Produzent ist ihnen gegenüber zur Darstellung und Einblicknahme in die Projektakten verpflichtet.³⁵⁰ Dazu dienen als Hilfestellung unter anderem auch einfache Listen, die von der Produktionsassistentin und dem Sekretariat zu erstellen sind. Sie geben Auskunft über die einzelnen Mitglieder des Stabs. Darin enthalten sind Kontaktdaten mit Namen, Telefonnummern, Anschrift, Email-Adressen und dem aktuellen Datum. Bei der Personalplanung, Kommunikation und Organisation der Arbeitspakete auf tagtäglicher Basis stellen diese Listen ein wichtiges Arbeitsmittel dar.³⁵¹

³⁴⁸ Blumenberg 2004, S. 94.

³⁴⁹ Wendling 2008, S. 37.

³⁵⁰ Niemeyer in Von der Idee zum Film : Produktionsmanagement für Film und Fernsehen, 2009, S. 27.

³⁵¹ Vgl. Schmidt-Matthiesen u. Clevé 2010, S. 130.

Eine weitere Art der Dokumentation, die hier aber nur am Rande erwähnt sein soll, ist das sogenannte „Making-of“. Frei übersetzt bedeutet dieser aus dem englischen Sprachraum eingeführte Begriff „die Herstellung von“. Ein Making-of beschreibt die Umstände und die Arbeit wie ein Film entstanden ist. Häufig werden diese Dokumente mit Fotos, Interviews oder Filmsequenzen vom Set, dem Schauspielercasting, Meetings und von Vorbereitungsbemühungen untermauert. Sie sollen einen Einblick in die Arbeit der am Projekt beteiligten Personen liefern, Geschichten erzählen und von Pannen berichten, die während der Arbeiten vorgefallen sind. Zu finden sind Making-of's meist als zusätzlicher Kaufanreiz auf den im Handel erhältlichen Datenträgern, die den kompletten Film dazu enthalten. Für den Produzenten, der ein Making-of in Auftrag gibt, entstehen nur vergleichsweise geringe Kosten, da der darin markante dokumentarische Stil ohne allzu viel technischen Aufwand erzeugt werden kann. Weiterhin dient dieser Blick hinter die Kulissen der Vermarktung des Films oder sogar als zusätzliche Einnahmequelle, wenn besonderes Material zusammen getragen wurde und sich eine vom Film gelöste Veröffentlichung lohnt.

Zusammenfassung

Dokumentation findet also auch im Filmgeschäft statt. Und dies sogar in einem recht umfassenden Maße. Das Hauptaugenmerk liegt dabei aber zum größten Teil auf der Drehphase, was unter anderem daran liegt, dass dort der logistisch-organisatorische Aufwand und letztendlich auch das investierte Kapital eine sorgfältig durchgeführte Dokumentation erfordern. Produzenten sind ihren Förderern, den Versicherungsgesellschaften und natürlich auch sich selbst verpflichtet, Buch über die Vorgänge während ihrer Arbeit zu führen. In der Vor- und Postproduktionsphase ebbt das schriftliche Festhalten leicht ab und der Fokus liegt eindeutig auf der Dokumentation von Finanzfragen sowie organisatorischen Besonderheiten.

7 Fazit und Ausblick

Die Dynamik der Märkte sowie ständige Veränderungen oder Umstrukturierungen, innerwie außerhalb einer Unternehmung, geben Anlass die bisherigen, stellenweise überholten, Arbeitsgewohnheiten bei Projekten abseits der üblichen Geschäftsprozesse aus einer ökonomischeren Sichtweise zu betrachten und sich mit neueren anpassungsfähigeren Methoden auseinanderzusetzen. Eine Variante, die dafür in Frage kommt, ist das Projektmanagement, welches rund um Organisation und Planung von Projekten Möglichkeiten bietet, erhebliche Einsparungen in der benötigten Zeit, den Kosten und des Aufwandes zu realisieren. Zudem sorgt es durch die Steigerung des Detaillierungsgrades der einzelnen Aufgabenpakete für die notwendige Transparenz bei komplexen Problemen und liefert Herangehensweisen das umfassende Netzwerk aus Vorgängen, Vorschriften und Zielen eines Vorhabens zu entwirren sowie anschließend effektiver zu gestalten. Allerdings hat sich diese Managementmethode noch lange nicht in allen planerischen Bereichen aus Wirtschaft, Industrie und Dienstleistung durchgesetzt. Noch immer zeugen zahlreiche Beispiele von fehlerhaftem Verhalten seitens der Projektverantwortlichen. So werden aus nachlässigen Tätigkeiten falsche Entscheidungen getroffen, die mittels Projektmanagement durchaus vermeidbar gewesen wären. Ignoranz, Selbstüberschätzung und interne Konflikte führen in den Zeiten der Globalisierung, wo Effektivität, Flexibilität sowie Effizienz die mitunter wichtigsten Weichensteller erfolgsversprechender Projekte darstellen, zum Scheitern von großen wie auch kleineren Vorhaben.

Mit dieser Realität sehen sich auch Filmproduzenten bei ihrer täglichen Arbeit konfrontiert. Das Versagen von Filmprojekten gehört in der Kino- und Fernsehlandschaft leider zu den akzeptierten Risiken und bestimmt weit über 50 Prozent aller Produktionen. Die Schuld daran wird viel zu oft dem Konsumenten zugeschoben, doch kann dieser nicht für das komplette Ausmaß verantwortlich gemacht werden. Einen klaren Beweis dafür liefert das hier angeführte Handeln der Produzenten, besonders im planungsrelevanten Vorfeld ihrer filmischen Umsetzung. Wie in der Arbeit vergleichend festgestellt, finden bestimmte Methoden aus dem Projektmanagement gezielt Anwendung, den Ablauf der Unternehmung effektiv zu organisieren und durch planerische Tätigkeiten ein gewisses Maß an vertretbaren Sicherheiten zu erzielen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn Produzenten sich zunehmend mit der wirtschaftlichen Seite ihres Berufes auseinandersetzen und durch ein gezielteres Vorgehen, hinsichtlich der Planung von Phasen, Strukturierung der Arbeitsprozesse und Steuerung der Risiken, zur Optimierung des Vorhabens beitragen. Gründe für dieses angebrachte Verhalten sind größtenteils offensichtlich. Der Markt ist schnell übersättigt mit Filmen eines bestimmten Genres oder mit wiederkehrenden Themen und stereotypischen Charakteren. Die Konkurrenz, die ebenfalls um Förderer sowie Investoren zur Realisierung ihrer Visionen wirbt, ist groß und alternative Freizeitangebote, welche die Menschen von Kinosälen und Fernsehenden fernhält, ist unheimlich breit gefächert.

Neben dem Vorhandensein von projektmanagementähnlichen Methoden wurde gleichzeitig festgestellt, dass die Filmherstellung durchaus noch Potenzial zur Verbesserung vorzuweisen hat. Speziell im Bereich des Risiko- und Stakeholdermanagements sowie bei der Projektstrukturplanung lässt sich Handlungsbedarf ausmachen. Noch längst nicht, hat die Filmbranche ihre sämtlichen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten erkannt und in ihrem eigenen Interesse genutzt. Aber neben dem etwaigen Nutzen stößt das Projektmanagement, angewendet bei Filmherstellungsprozessen, stellenweise ebenso an seine Grenzen, wie es neue Chancen offenbart. Gerade zu Beginn der Be-

mühungen stehen einem Produzenten kaum unterstützende Hilfestellungen zur Seite und er muss sich zu einem Gros auf seinen Instinkt und seine Erfahrungen verlassen.

Andere Filmschaffende sowie Filmproduzenten aus dem Low-Budget-Bereich, die nicht speziell für die „großen“ Leinwände des Kinos und des Fernsehens tätig sind, nutzen ihre Ressourcen weitaus besser und produzieren größtenteils für einen noch verhältnismäßig kleinen aber stetig wachsenden Markt. Die Rede ist von YouTube-Produzenten, die sich mit kurzen und handwerklich immer ausgereifteren Filmchen auf der Video-Online-Plattform YouTube und anderen ähnlich gestrickten Webseiten behaupten. Für Schlagzeilen sorgte zu diesem Thema das große amerikanische Filmstudio Walt Disney im März 2014, als es bekannt gab sich für das YouTube-Produktionsstudio Maker Studios zu interessieren und schließlich bereit war 500 Mio. US-\$ für das Unternehmen zu zahlen, plus weitere 450-950 Mio. US-\$ für zu erwartende Erfolgsprämien.³⁵² Dieser Schritt zeigt wie sich die Zukunft des Filmemachens entwickeln könnte. Weg von den preisintensiven Blockbustern zu wesentlich günstigeren hausgemachten Filmen, die sich via Internet verbreitet lassen. Weniger Aufwand, kleinere Crews und Budgets wären die Folgen. Die Statistiken sprechen diesbezüglich für sich, denn über 5,5 Milliarden Klicks erhalten die von den Maker Studios unterstützten Kanäle jeden Monat.³⁵³ Zuschauerzahlen von denen in der Filmbranche nur geträumt werden kann.

Bahnbrechende Entwicklungen lassen sich auch in der Computerspielbranche entdecken. Das Geschäft in den beispielbaren Pixelwelten ist in den letzten Jahren rasant gestiegen. Inzwischen investieren Spieleprogrammierer mehr Kapital in ihre Unterhaltungsoftware als so manches Filmstudio aus Hollywood in ihre Filme. Allein das im Herbst 2013 veröffentlichte „Grand Theft Auto V“ erlangte mit Kosten von über 250 Mio. US-Dollar einen absoluten Spitzwert bei den teuersten Spieleproduktionen weltweit.³⁵⁴ Ein vergleichsweise geringer Wert, dem Einnahmen von rund 800 Mio. US-\$ innerhalb der ersten 24 Stunden nach offiziellem Verkaufsstart für das Entwicklerstudio Rockstar Games gegenüberstanden.³⁵⁵ Dies sind klare Zeichen für die Filmindustrie, denn die Entwicklung von Computer- oder Konsolenspielen und die Produktion von Filmen weist erschreckend viele Gemeinsamkeiten auf. Gerade bei dem eben genannten Spiel „Grand Theft Auto V“ sind eben nicht nur spielerische Elemente enthalten. Sie machen zwar deutlich den Hauptteil des Unterhaltungswertes aus, aber gleichzeitig wird eine äußerst umfassende Geschichte der Protagonisten erzählt. Dazu findet sich der Spieler mit seinem Spiel-Charakter immer wieder in eingeblendeten Zwischensequenzen wieder, in denen wie in einem normalen Film Dialoge stattfinden oder Gefühle und Interaktionen gezeigt werden. So entsteht das Gefühl aktiv eine Geschichte zu beeinflussen und es erzeugt eine Verbindung, die den Konsumenten nicht nur ein/zwei Stunden unterhält, wie es bei einem Film der Fall ist, sondern ihn viel länger fesseln kann und die Möglichkeit bietet dem Alltag ausgedehnter zu entfliehen. Zudem lassen sich auf die Spieleherstellung die Methoden des Projektmanagements gut anwenden, da bei der Entwicklung von Software in der IT-Branche bereits umfangreiche Projektmanagement-Standards kreiert wurden, die sich bei vielen Projekten anwenden lassen. Auch das Risiko mag durch bessere Kenntnis sowie Nachfragesicherheiten des Konsumenten geringer ausfallen.

³⁵² Fixmer. Disney Agrees to Pay \$500 Million for Maker Studios. bloomberg.com: 25. März 2014. Online im Internet: <http://www.bloomberg.com>.

³⁵³ Ebenda.

³⁵⁴ Fuest u. Jüngling. Grand Theft Auto V lässt Hollywood alt aussehen. Die Welt online: September 2013. Online im Internet: <http://www.welt.de>.

³⁵⁵ Biermann. „Grand Theft Auto V“ spielt 800 Millionen Dollar ein. Zeit Online: September 2013. Online im Internet: <http://www.zeit.de>.

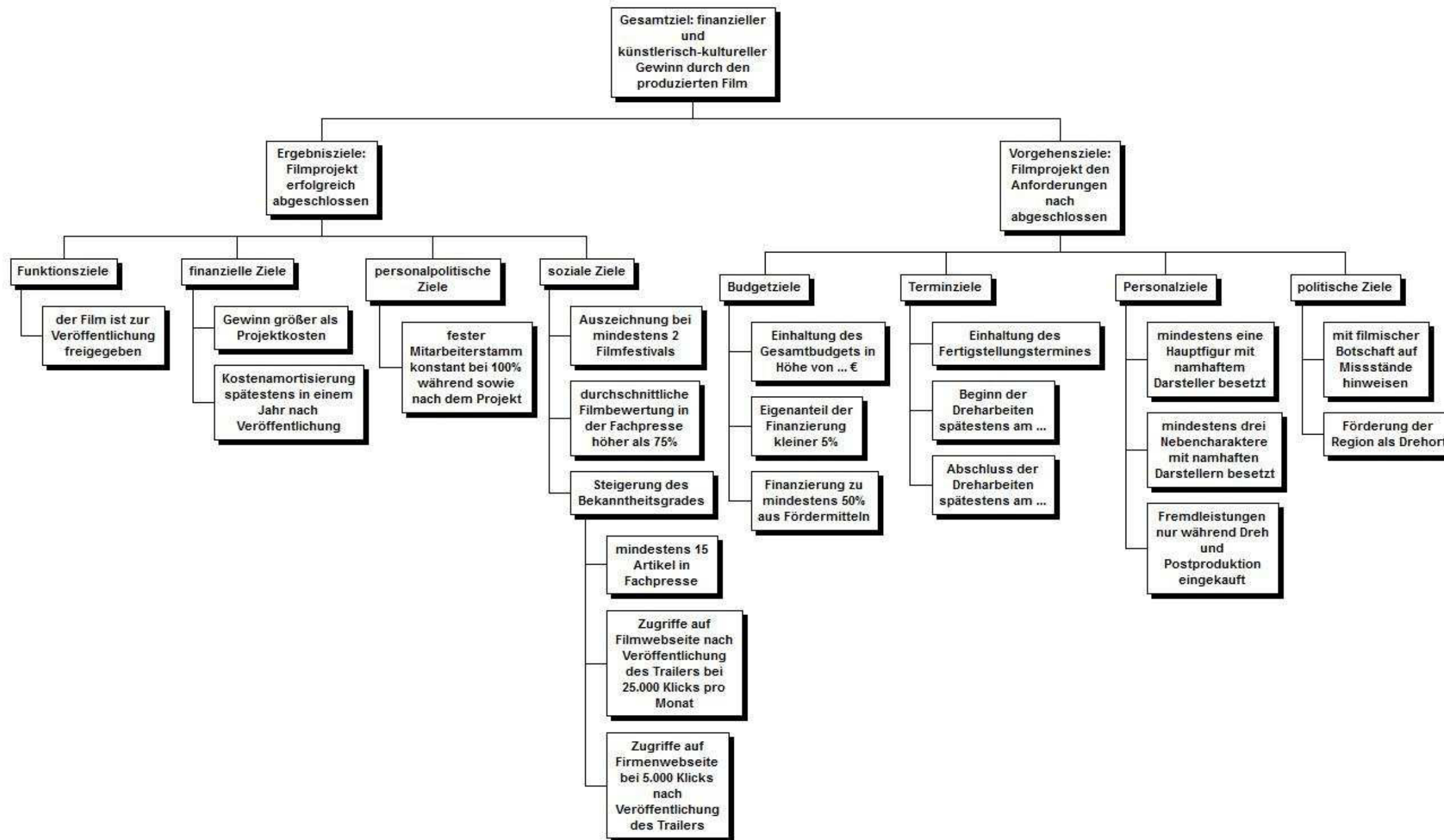
Die Filmschaffenden müssen also aufhören, wenn sie ihre Tätigkeiten noch länger ausführen wollen. Bestimmte marktrelevante Entwicklungen können Produzenten allerdings wenig beeinflussen. Der Endverbraucher legt immer noch selbst fest, was er konsumieren will und was nicht. Umso entscheidender ist also die optimale Herangehensweise und Sicherheit bei der Herstellung von Filmen, denn hierbei wird die Basis kreiert, mit der am Ende die Investition wieder erwirtschaftet werden soll. Es ist Produzenten zu raten sich mit dem bewährten Konzept des Projektmanagements noch weiter zu beschäftigen, um ihre Bemühungen und Produkte zu schützen. Ein hohes Maß an Sicherheit bietet die Filmbranche leider nicht, aber immerhin Möglichkeiten sie mit kompetenter Hilfe zu maximieren und zu stabilisieren.

Projektmanagement kann dabei Vieles gleichzeitig sein. Es schafft mit der einzigartigen Herangehensweise an Probleme Sicherheit und Berechenbarkeit von nahezu allen möglichen Faktoren. Einige dazu dienliche Methoden wurden in dieser Arbeit angesprochen. Da der hier zur Verfügung stehende Rahmen leider für solch eine Fülle an Vielseitigkeit und Informationen begrenzt ist, kann ein Großteil des noch zur Verfügung stehenden umfangreichen Management-Repertoires jedoch nur am Rande erwähnt bleiben.

Anhang

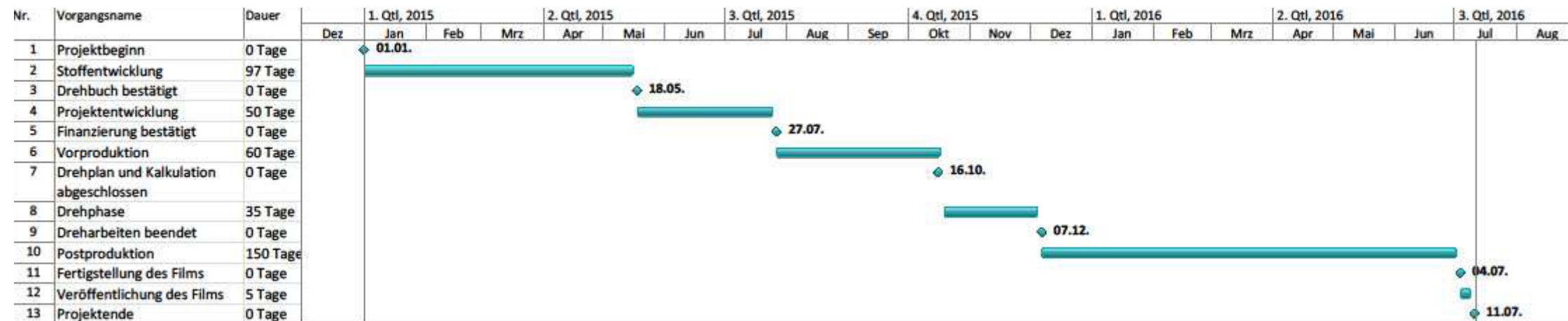
1. Die Zielhierarchie

Gestaltet nach eigener Darstellung, mit möglichen Zielvorgaben bei einem Filmprojekt und zur besseren Lesbarkeit in vertikaler Form.



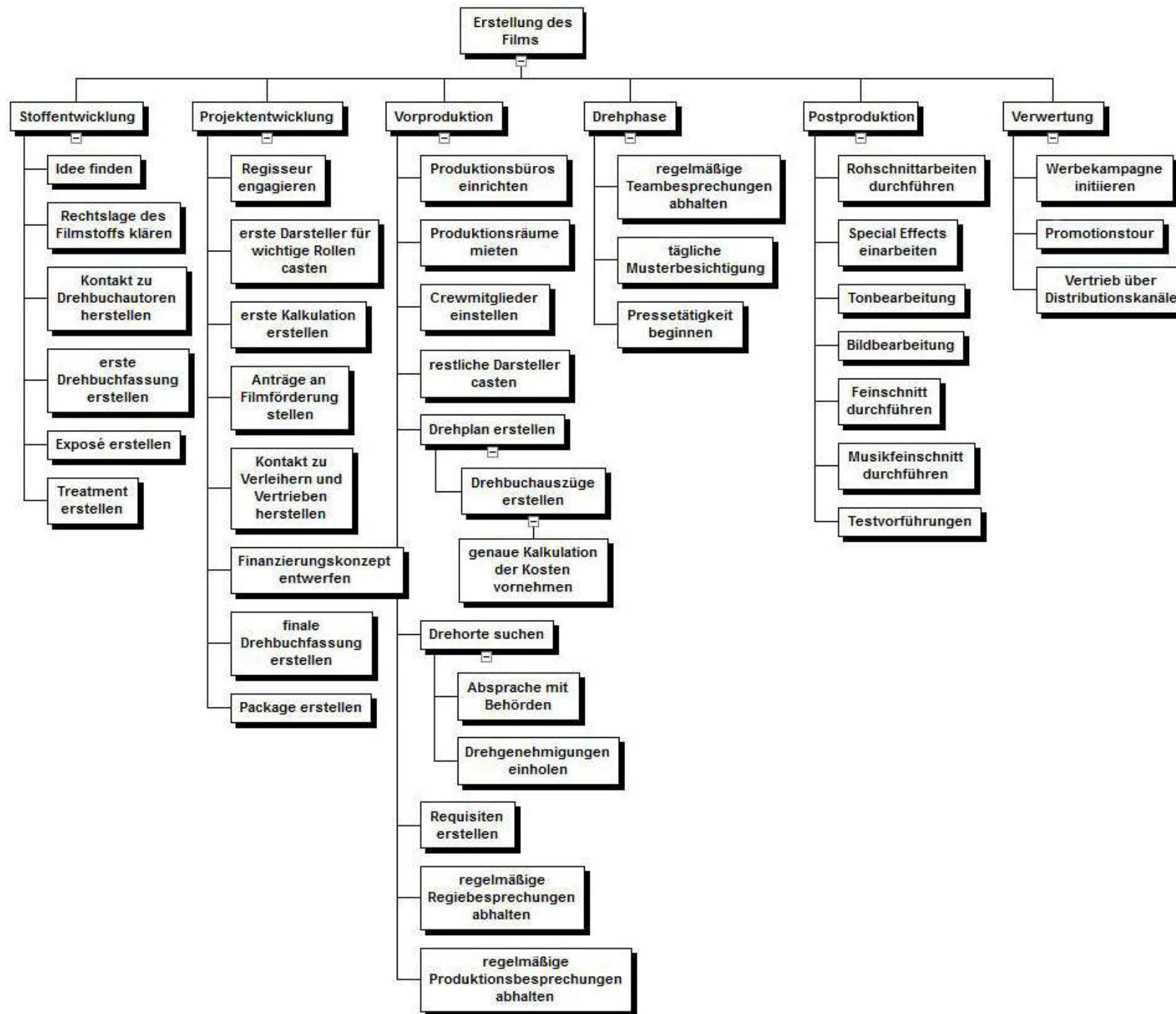
2. Der Phasenplan

Die Grafik wurde mit dem Projektmanagementwerkzeug Microsoft Project 2010 erstellt und zeigt die mögliche Verteilung der Hauptabschnitte eines fiktiven Filmprojektes. Blaue Balken stellen die Vorgänge in der Länge ihrer ermittelten Bearbeitungszeit dar und die blauen Karos verdeutlichen entscheidende Meilensteine in der Gesamtplanung.

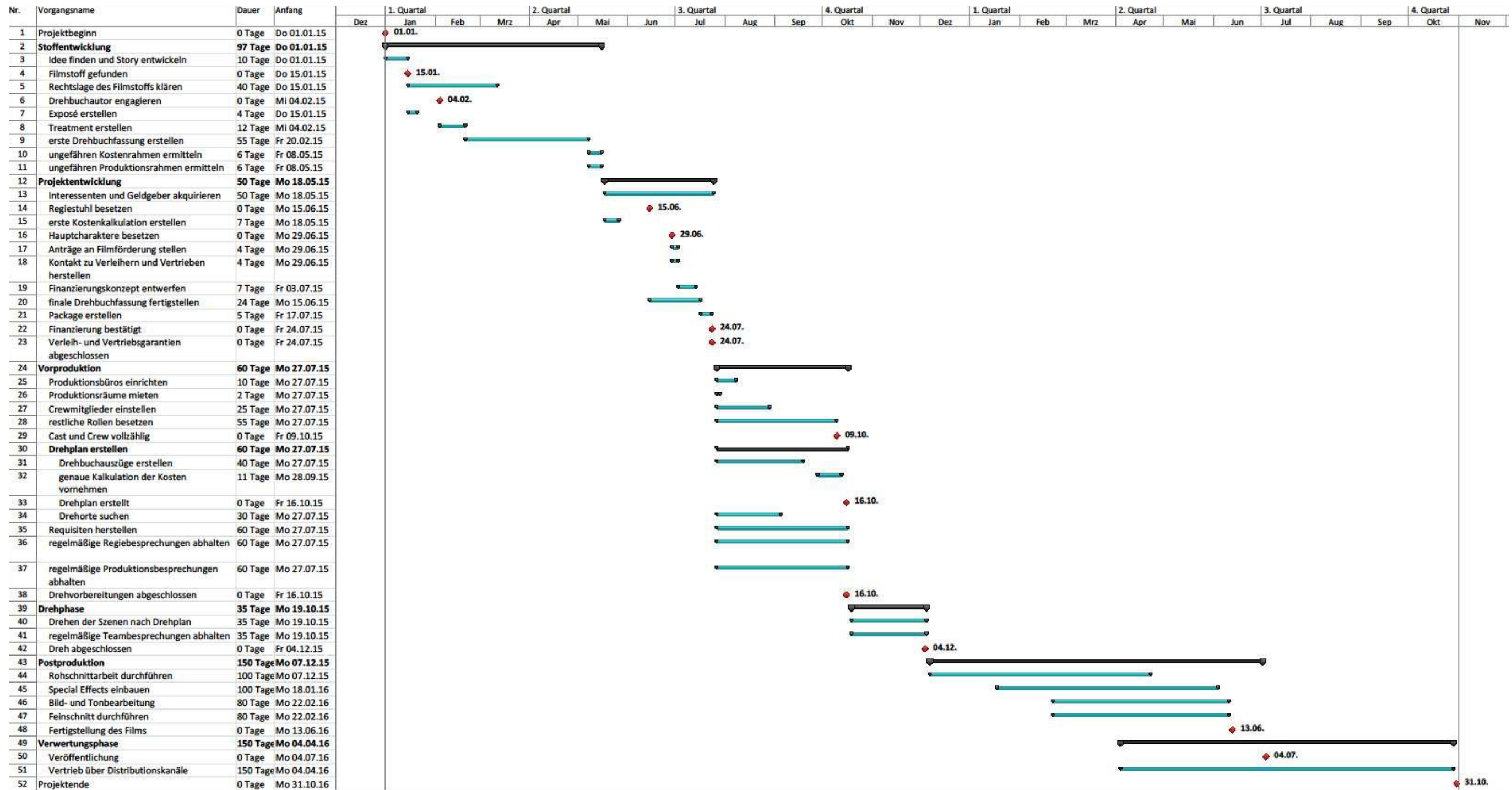


3. Der Projektstrukturplan

Der Projektstrukturplan erstellt mit WBS Chart Pro dient der Übersicht aller Aufgaben und Tätigkeiten im Projekt. Bei diesem fiktiven Filmvorhaben konnten allerdings nicht sämtliche Arbeitspakete in die folgende Grafik, aufgrund des begrenzten Umfanges integriert werden. Aber auf diesem Wege lässt sich die Notwendigkeit solch einer überschaubaren Einteilung erahnen.

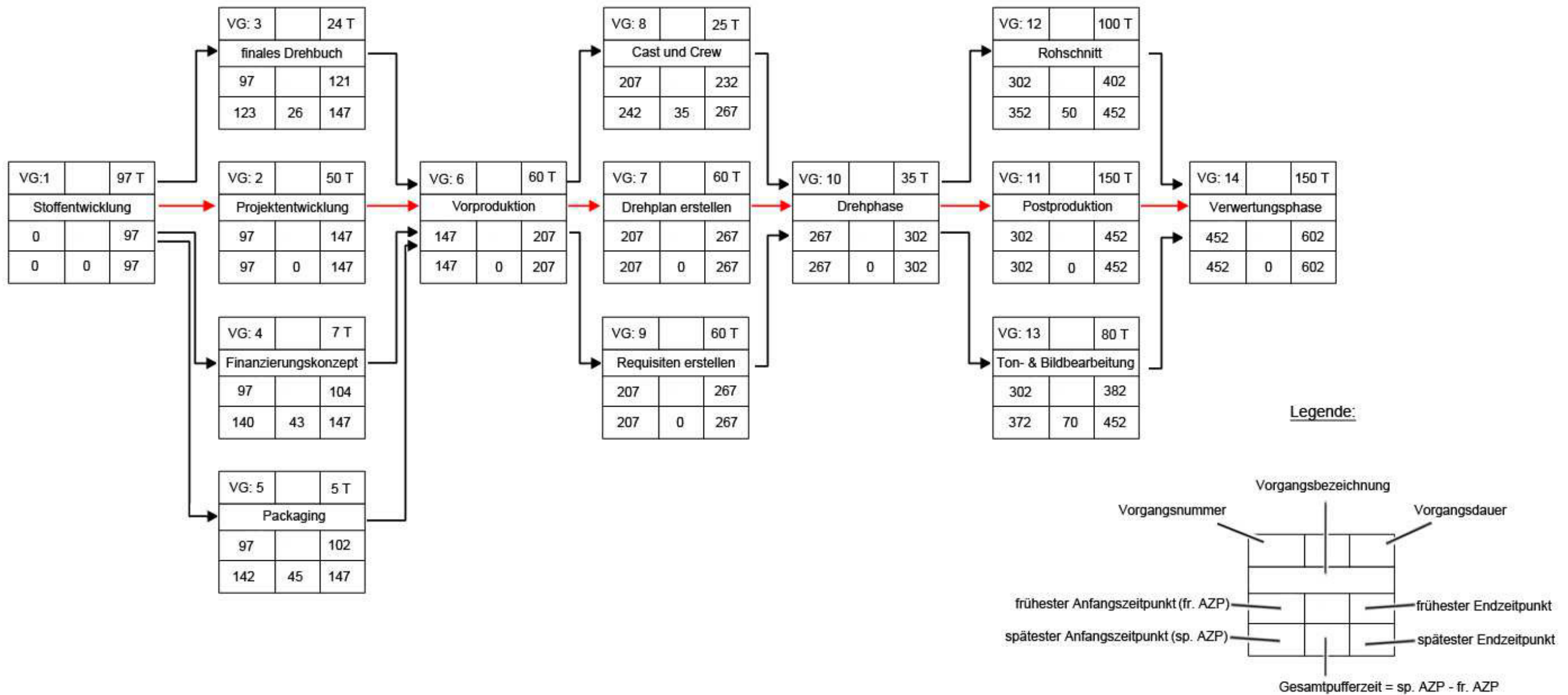


Mit Microsoft Project 2010 erstellter Ablauf- und Terminplan in Form eines Gantt-Diagrammes am Beispiel eines fiktiven Filmprojekts. Es sind aufgrund der besseren Lesbarkeit nicht alle Meilensteine und Vorgänge in dieser Übersicht enthalten.



5. Der Netzplan

Der beispielhafte und gekürzte Netzplan eines fiktiven Filmprojekts mit einer Auswahl der mitunter wichtigsten Vorgänge und ihrer zeitlichen Planung.



Literaturverzeichnis

Buchliteratur

- Ahren, Yizhak (Hrsg.). *Warum sehen wir Filme? : Materialien zur Filmpsychologie*. Aachen: Alano-Herodot-Verl., 1998.
- Barthelmes, Hans. *Handbuch Industrial Engineering: vom Markt zum Produkt*. München: Hanser, 2013.
- Berg, Jan u. Hickethier, Knut (Hrsg.). *Filmproduktion, Filmförderung, Filmfinanzierung*. Berlin: Ed. Sigma, 1994.
- Bernecker, Michael (Hrsg.) u. Eckrich, Klaus. *Handbuch Projektmanagement*. München; Wien: Oldenburg, 2003.
- Bill, Michael. *Risikobegrenzung bei Filmfinanzierungen : Instrumente der Risikobegrenzung basierend auf Projektfinanzierungen*. Saarbrücken: VDM Verl. Dr. Müller, 2008.
- Blumenberg, Hans-Christoph, et al. *Making of... : wie ein Film entsteht* (4. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 2004.
- Bomnüter, Udo u. Scheller, Patricia. *Filmfinanzierung: Strategien im Ländervergleich: Deutschland, Frankreich und Großbritannien*. Baden-Baden: Nomos, 2009.
- Bomsdorf, Felix. *Entscheidungsunterstützung für die Drehplanung bei Film- und Fernsehproduktionen: Model - Methoden - System*. Wirtschaftsinformatik und Operations-Research; Bd. 10: Aachen Shaker, 2009.
- Brehm, Wolfgang. *Filmrecht - Das Handbuch für die Praxis*. (2., überarb. Aufl.). Konstanz: UVK-Verl.-Ges., 2008.
- Burghardt, Manfred. *Einführung in Projektmanagement*. (5., überarb. und erw. Aufl.). Erlangen: Publicis Corp. Publ., 2007.
- . *Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten*. (8., wesentlich überarb. und erw. Aufl.). Erlangen: Publicis Corp. Publ., 2008.
- Clevé, Bastian. *Gib niemals auf - Filmökonomie in der Praxis*. Konstanz: UVK-Verl.-Ges., 2004.
- Clevé, Bastian, et al. *Von der Idee zum Film : Produktionsmanagement für Film und Fernsehen*. (5., überarb. Aufl.). Konstanz: UVK-Verl.-Ges., 2009.
- Corsten, Hans. *Projektmanagement*. (2., vollst. überarb. und wesentlich erw. Aufl.). München: Oldenburg, 2008.
- Duncan, Jody, Pourroy, Janine u. Kidd, Chip. *Batman - das Making-of der Dark-Knight-Trilogie*. München: Knesebeck, 2012.
- Duncan, Jody u. Fitzpatrick, Lisa. *Avatar der Film - das Making of*. München: Knesebeck, 2010.
- Fiedler, Rudolf. *Controlling von Projekten*. (2., verb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Vieweg, 2003.

- Fischer, Robert, Körte, Peter u. Seeßlen, Georg. *Quentin Tarantino*. Berlin: Bertz + Fischer, 2004.
- Friedrich, Jan. *Das V-Modell XT*. (2., überarb. und erw. Aufl.). Berlin: Springer, 2009.
- Gaitanides, Michael. *Ökonomie des Spielfilms*. Hamburger Forum Medienökonomie. Bd. 2. München: Fischer, 2000.
- Grapp, Jörn. *Kompetenzorientierte Erweiterungspotenziale für das Filmproduktionslogistik-Management*. Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Groth, Rainer. *Projektmanagement in Mittelbetrieben: Planung u. Durchführung einmaliger grosser Vorhaben*. Herausgeber: Deutsche Vereinigung zur Förderung der Weiterbildung von Führungskräften. Köln: Deutscher Instituts-Verl., 1983.
- Hall, Sheldon u. Neale, Steve. *Epics, Spectacles, and Blockbusters: A Hollywood History*. Detroit: Wayne State University Press, 2010.
- Herzog, Werner. *Eroberung des Nutzlosen*. Neuauflage. München: Hanser, 2013.
- . *Fitzcarraldo-Filmbuch*. München: Schirmherr-Mosel, 1982.
- Horváth, Péter (Hrsg.). *Strategische Steuerung : erfolgreiche Konzepte und Tools in der Controllingpraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000.
- Hülsmann, Michael u. Grapp, Jörn. *Strategisches Management für Film- und Fernsehproduktionen : Herausforderungen, Optionen, Kompetenzen*. München: Oldenbourg, 2009.
- Iljine, Diana u. Keil, Klaus. *Der Produzent*. (2., überarb. und aktualisierte Aufl.). München: TR-Verl.-Union, 2000.
- Jacobshagen, Patrick. *Filmbusiness*. (2. Aufl.). Bergkirchen: PPVMedien, 2012.
- . *Filmrecht - Die Verträge*. (2. Aufl.). Bergkirchen: PPVMedien, 2008.
- Katzenbach, Jon R. u. Smith, Douglas K.. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: HarperBusiness, 1993.
- Kerber, Gerrit. *Zukunft im Projektmanagement*. Heidelberg: dpunkt-Verl., 2003.
- Klages, Christlieb. *Grundzüge des Filmrechts: Grundlagen, Verträge, Rechte*. München: Verl. C. H. Beck, 2004.
- Kurz, Sibylle. *Low-Budget-Filme - Marketing und Vertrieb optimieren*. Konstanz: UVK-Verl.-Ges., 2006.
- Kuster, Jürg, et al. *Handbuch Projektmanagement*. Berlin; Heidelberg: Springer, 2006.
- Lange, Constantin. *Erfolgspotentiale für Spielfilme*. Berlin: VWF, 1999.
- Leeb, Hugo u. Rieth, Gabriele. *Vom Drehplan zum Budget*. München: TR-Verl.-Union, 1998.
- Lessel, Wolfgang. *Projektmanagement*. Mannheim: Cornelsen Scriptor, Bibliogr. Inst., 2012.
- Linssen, Oliver, et al. *Integration von Vorgehensmodellen und Projektmanagement*. Aachen: Shaker Verlag, 2010.
- Litke, Hans-Dieter. *Projektmanagement : Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, evolutionäres Projektmanagement*. (5., erw. Aufl.). München: Hanser, 2007.
- Litke, Hans-Dieter (Hrsg.), et al. *Projektmanagement : Handbuch für die Praxis*. München; Wien: Hanser, 2005.

- Madauss, Bernd. *Handbuch Projektmanagement*. (5., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1994.
- Mason, Paul u. Gold, Dan. *Producing for Hollywood: A Guide for Independent Producers*. New York: Allworth Press, 2004.
- Niemeyer, Insa. *Besonderheiten der Unternehmensbewertung in der Film- und Fernsehindustrie*. Hamburg: Diplomica-Verl., 2008.
- Ohler, Peter. *Kognitive Filmpsychologie : Verarbeitung und mentale Repräsentation narrativer Filme*. Münster: MAkS-Publ., 1994.
- Parisi, Paula. *James Cameron und "Titanic"*. München: Heyne-Bücher, 1998.
- Patzak, Gerold u. Rattay, Günter. *Projektmanagement : Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen*. (5., wesentlich erw. und aktualisierte Aufl.). Wien: Linde Verl., 2009.
- Pepels, Werner. *Handbuch des Marketing*. (6. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverl., 2012.
- Pourroy, Janine. *Die Entstehung von Waterworld*. Bergisch Gladbach: Bastei-Verl., 1995.
- Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft; Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft. *Projektmanagement-Fachmann*. (7., überarb. und aktualisierte Aufl.). Eschborn: RKW-Verl., 2003.
- Rebello, Stephen. *Hitchcock und die Geschichte von "Psycho"*. München: Heyne, 2013.
- Rinza, Peter. *Projektmanagement : Planung, Überwachung und Steuerung von technischen und nichttechnischen Vorhaben*. (4., neubearb. Aufl.). Berlin: Springer, 1998.
- Salber, Wilhelm. *Wirkungsanalyse des Films*. Köln: Verl. der Buchhandlung Walther König, 1977.
- Sauerland, Frank. *Hollywood für Sparfüchse*. (2., überarb. Aufl.). Praxis Film. Bd. 40. Konstanz: UVK-Verl.-Ges., 2008.
- Schmidt-Matthiesen, Cornelia u. Clevé, Bastian. *Produktionsmanagement für Film und Fernsehen*. Konstanz: UVK-Verl.-Ges., 2010.
- Schnorrenberg, Uwe u. Goebels, Gabriele. *Risikomanagement in Projekten: Methoden und ihre praktische Anwendung*. Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg & Sohn Verl.-Ges., 1997.
- Schramm, Thomas. *Tolkiens Der Herr der Ringe : Roman - Film - Musical*. München: Utz, 2012.
- Schweitzer, Dirk. *Film als Marktleistung - Absatzpolitik filmwirtschaftlicher Produktionsunternehmen*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl., 1996.
- Sehr, Peter. *Vom Drehbuch zum Drehplan*. München: TR-Verl.-Union, 1998.
- Stapff, Manfred. *Projektmanagement: vom Chaos zur Perfektion*. München: Zuckschwerdt, 2013.
- Stöger, Roman. *Wirksames Projektmanagement*. (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2011.
- von Rimscha, Björn. *Risikomanagement in der Entwicklung und Produktion von Spielfilmen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.

- von Rimscha, Bjørn u. Siegert, Gabriele. *Zur Ökonomie der Unterhaltungsproduktion*. Köln: von Halem, 2008.
- Wastian, Monika, et al. *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement - Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung*. (2., aktualisierte Aufl.). Berlin; Heidelberg: Springer, 2012.
- Wendling, Eckhard. *Filmproduktion*. Konstanz: UVK-Verl.-Ges., 2008.
- . *Recoup! Filmfinanzierung – Filmverwertung: Grundlagen und Beispiele*. Konstanz: UVK-Verl.-Ges., 2012.
- Weniger, Kay, et al. *Das große Personenlexikon des Films*. Berlin: Schwarzkopf & Schwarzkopf, 2001.
- Wessendorff, Moritz. *Filmfinanzierung in Deutschland : Maßnahmen zur Strukturverbesserung der deutschen Filmproduktionswirtschaft*. Saarbrücken: VDM Verl. Dr. Müller, 2006.
- Wimmer, Jeffrey. *Massenphänomen Computerspiele - soziale, kulturelle und wirtschaftliche Aspekte*. Konstanz: UVK-Verl.-Ges., 2013.
- Wytrzens, Hans Karl. *Projektmanagement*. (3., erw. Aufl.). Wien: Facultas.wuv, 2013.

DIN-Normen

- DIN 69900. Deutsches Institut für Normung: DIN 69900:2009-01: Projektmanagement - Netzplantechnik; Beschreibungen und Begriffe. Berlin: Beuth Verl., 2009.
- DIN 69901. Deutsches Institut für Normung: DIN 69901:2009-01: Projektmanagement - Projektmanagementsysteme. Berlin: Beuth Verl., 2009.
- DIN 69902. Deutsches Institut für Normung: DIN 69902:1987-08: Projektwirtschaft, Einsatzmittel, Begriffe. Berlin: Beuth Verl., 1987.
- DIN 69903. Deutsches Institut für Normung: DIN 69903:1987-08: Projektwirtschaft; Kosten und Leistung, Finanzmittel; Begriffe. Berlin: Beuth Verl., 1987.
- DIN 69905. Deutsches Institut für Normung: DIN 69905:1990-12: Projektwirtschaft; Projektabwicklung; Begriffe. Berlin: Beuth Verl., 1990.
- DIN ISO 31000. Deutsches Institut für Normung: DIN ISO 31000:2011-01: Risikomanagement - Grundsätze und Leitlinien. Berlin: Beuth Verl., 2011.

Zeitschriften

- Bilton, Chris u. Leary, Ruth. *What Can Managers Do for Creativity? Brokering Creativity in the Creative Industries*. In: International Journal of Cultural Policy. Ausgabe 8, Nr. 1, 2002.
- Chandor, Jeffrey C. „Da hatte ich einen Flash: Robert Redford ohne Stimme!“. Interview mit dem Regisseur. Leipziger Volkszeitung. 9. Januar 2014. durchgeführt von Stosch, Stefan.
- Clooney, George. „Die grosse weite Welt des Films“. Interview mit dem Produzent, Drehbuchautor, Regisseur und Schauspieler. Cinema. Nr. 2/14. Februar 2014. durchgeführt von Orlin, Scott.
- Fox, Jamie. „Jamie Foxx & Quentin Tarantino“. Interview mit dem Schauspieler. Cinema. Nr. 2/13. Februar 2013. durchgeführt von Orlin, Scott.
- Heidman, Patrick. „World War Z“, In: Cinema. Nr. 7/13, Juli 2013.

- Hübner, Kristin. „Das Mädchen Wadja“. In: Cinema. Nr. 9/13, September 2013.
- Karasek, Hellmuth. „Russen im Western“. In: DER SPIEGEL. Nr. 9/85, Februar 1985.
- Rosner, Heiko. „Der Niedergang des US-Western“, In: Cinema. Nr. 2/13, Februar 2013.
- . „Der grüne Protest“, In: Cinema. Nr. 7/13, Juli 2013.
- Schulze, Philipp. „Der Hobbit – Smaugs Einöde“. In: Cinema. Nr. 12/13, Dezember 2013.
- . „Olympus Has Fallen“, In: Cinema. Nr. 6/13, Juni 2013.
- Valenti, Jack. „Hollywood the rating system and the movie going public“. In: USA Today Magazine. Ausgabe 122, Nr. 2580, September 1993.

Audiovisuelle Medien

- Herzog, Werner (Regie) u. Stipetic, Lucki (Produktion). Mein liebster Feind. DVD. 95 Min. Deutschland, Finnland, Vereinigtes Königreich, Vereinigte Staaten, 1999.

Internetquellen

- Anderson, Wes. *Die Leute werden weiter ins Kino gehen*. Interview mit dem Regisseur. Februar 2014. durchgeführt von Sturm, Rüdiger. Die Welt Online: Februar 2014. Online im Internet: <http://www.welt.de/kultur/kino/article124533370/Die-Leute-werden-weiter-ins-Kino-gehen.html>. Abrufdatum: 31.03.2014.
- Biermann, Kai. „Grand Theft Auto V“ spielt 800 Millionen Dollar ein. Zeit Online: September 2013. Online im Internet: <http://www.zeit.de/digital/games/2013-09/grand-theft-auto-v-einnahmen>. Abrufdatum: 25.05.2014.
- Borcholte, Andreas. *Autoren-Streik: Amerikanern droht Fernsehchaos*. SPIEGEL ONLINE: November 2007. Online im Internet: <http://www.spiegel.de/kultur/kino/autoren-streik-amerikanern-droht-fernseh-chaos-a-515512.html>. Abrufdatum: 05.04.2014.
- . *Debakel-Dreh "World War Z": Pleiten, Pech und Zombies*. SPIEGEL ONLINE: Juni 2013. Online im Internet: <http://www.spiegel.de/kultur/kino/produktions-debakel-world-war-z-pleiten-pech-und-zombies-a-907815.html>. Abrufdatum: 10.01.2014.
- Buck, Christiane. *Erstes Kino in Saudi-Arabien*. Die Welt Online: Oktober 2005. Online im Internet: <http://www.welt.de/print-welt/article171696/Erstes-Kino-in-Saudi-Arabien.html>. Abrufdatum: 28.02.2014.
- Die größten Flops der Filmgeschichte*. TVMovie.de. Online im Internet: <http://www.tvmovie.de/die-groessten-flops-der-filmgeschichte-2375163.html?image-number=11>. Abrufdatum: 28.02.2014.
- Die wichtigsten Kinoergebnisse in Deutschland 2012*. Filmförderungsanstalt: Ausgabe 1/13 vom 19. Februar 2013. Online im Internet: http://www.ffa.de/downloads/publikationen/ffa_intern/FFA_info_compact_130209.pdf. Abrufdatum: 24.09.2013.
- Doll, Nikolaus. „Product Placement“ Insider bricht sein Schweigen über Blockbuster-Deals. Die Welt Online: November 2012. Online im Internet: <http://www.welt.de/wirtschaft/article111248436/Insider-bricht-sein-Schweigen-ueber-Blockbuster-Deals.html>. Abrufdatum: 10.01.2014.
- Ein wenig Gott ähnlich*. SPIEGEL ONLINE: April 1986. Online im Internet: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13519363.html>. Abrufdatum: 11.12.2013.

- Feature Film Diversity*. UNESCO Institute for Statistics: UIS Fact Sheet No. 24, Mai 2013. Online im Internet: <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/fs24-feature-film-diversity-culture-2013-en.pdf>. Abrufdatum: 24.09.2013.
- Filmförderungsanstalt. *FFA im Überblick: Kurzinformation über die Filmförderungsanstalt*. April 2012. Online im Internet: http://www.ffa.de/downloads/FFA-Overview/FFA_im_Ueberblick.pdf. Abrufdatum: 01.03.2014.
- Fixmer, Andy. *Disney Agrees to Pay \$500 Million for Maker Studios*. bloomberg.com: 25. März 2014. Online im Internet: <http://www.bloomberg.com/news/2014-03-24/disney-pays-as-much-as-950-million-for-maker-studios.html>. Abrufdatum: 25.05.2014.
- Fuest, Benedikt u. Jüngling, Thomas. *Grand Theft Auto V lässt Hollywood alt aussehen*. Die Welt Online: September 2013. Online im Internet: <http://www.welt.de/wirtschaft/article120097946/Grand-Theft-Auto-V-laesst-Hollywood-alt-aussehen.html>. Abrufdatum: 25.05.2014.
- González, Roque. *Emerging Markets and the Digitalization of the Film Industry*. UNESCO Institute for Statistics: UIS Information Paper No. 14, Montreal: August 2013. Online im Internet: <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/ip14-emerging-markets-digitalization-film-industry-culture-2013-en.pdf>. Abrufdatum: 24.09.2013.
- Grimm, Katharina. „*Das Mädchen Wadjda*“: *Der Film, den es gar nicht geben dürfte*. stern.de: September 2013. Online im Internet: <http://www.stern.de/kultur/film/das-maedchen-wadjda-der-film-den-es-gar-nicht-geben-duerfte-2055587.html>. Abrufdatum: 24.09.2013.
- Hagen, Stefan. *Wann ist ein Projekt ein Projekt?*. Projektmanagement-Blog. März 2010. Online im Internet: <http://pm-blog.com/2010/03/15/wann-ist-ein-projekt-ein-projekt/>. Abrufdatum: 29.07.2013.
- Harmloser „*Alexander*“: *Griechen lassen Klage fallen*. SPIEGEL ONLINE: Dezember 2004. Online im Internet: <http://www.spiegel.de/kultur/kino/harmloser-alexander-griechen-lassen-klage-fallen-a-330803.html>. Abrufdatum: 10.12.2013.
- Hobel, Bernhard u. Schütte, Silke. Springer Gabler Verlag (Herausgeber). Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Projektmanagement (PM). Online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54978/projektmanagement-pm-v6.html>. Abrufdatum: 09.09.2013.
- Hüttmann, Oliver. „*Waterworld von Kevin Reynolds*“. Rolling Stone Magazine: September 1995. Online im Internet: <http://www.rollingstone.de/das-archiv/article138843/waterworld-von-kevin-reynolds.html>. Abrufdatum: 11.12.2013.
- Internet Movie Database. Academy Awards. Los Angeles, USA. 02. März 1944. IMDb. Online im Internet: <http://www.imdb.com/event/ev0000003/1944>. Abrufdatum: 04.01.2014.
- Kaefer, Oliver. „*Das Mädchen Wadjda*“: *Radeln für die Revolution*. SPIEGEL ONLINE: September 2013. Online im Internet: <http://www.spiegel.de/kultur/kino/das-maedchen-wadjda-erster-film-aus-saudi-arabien-a-919136.html>. Abrufdatum: 24.09.2013.
- Klimke, Barbara. *Aufschwung Mitteleuropa*. Berliner Zeitung: 19. Dezember 2003. Online im Internet: <http://www.berliner-zeitung.de/archiv/der--herr-der-ringe--beschert-neuseeland-einen-kleinen-wirtschaftsboom-aufschwung-mittleuropa,10810590,10137774.html>. Abrufdatum: 18.10.2013.

- Knoben, Martina. „*Das Mädchen Wadjda*“ im Kino - Eine kleine Sensation. Süddeutscher Verlag: September 2013. Online im Internet: <http://www.sueddeutsche.de/kultur/das-maedchen-wadjda-im-kino-eine-kleine-sensation-1.1762715>. Abrufdatum: 24.09.2013.
- Körte, Peter. *Autorenstreik in Hollywood: Fallen jetzt auch die Oscars aus?*. FAZ.NET: Januar 2008. Online im Internet: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/kino/autorenstreik-in-hollywood-fallen-jetzt-auch-die-oscars-aus-1515367.html>. Abrufdatum: 05.04.2014.
- Kurp, Matthias. „*Umsatzrückgang an den Kinokassen*“. medienmaerkte.de: Februar 2004. Online im Internet: http://www.medienmaerkte.de/artikel/kino/040502_kino_bilanz.html. Abrufdatum: 10.01.2014.
- Lueken, Verena. *Für Qualität ist's nie zu spät*. FAZ.NET: Februar 2014. Online im Internet: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/oscar/oscar-nacht-2014-fuer-qualitaet-ist-s-nie-zu-spaet-12824386.html>. Abrufdatum: 05.04.2014.
- Maack, Benjamin. *Der beste Film, der nie gedreht wurde*. SPIEGEL ONLINE: November 2009. Online im Internet: <http://www.spiegel.de/einestages/kinogeschichte-a-948576.html>. Abrufdatum: 05.04.2014.
- . *Irrste Flops der Filmgeschichte*. SPIEGEL ONLINE: März 2009. Online im Internet: <http://www.spiegel.de/fotostrecke/irrste-flops-der-filmgeschichte-fotostrecke-108053-17.html>. Abrufdatum: 15.02.2014.
- Midding, Gerhard. *Missverständene Liebe*. Die Welt Online: Juli 2007. Online im Internet: http://www.welt.de/welt_print/article1058234/Missverstandene-Liebe.html. Abrufdatum: 10.12.2013.
- Nash Information Services, LLC. *Market Share for Each Distributor in 2013*. The Numbers: Frühjahr 2014. Online im Internet: www.the-numbers.com/market/2013/distributors. Abrufdatum: 31.03.2014.
- Nollywood rivals Bollywood in film/video production*. UNESCO Institute for Statistics: May 2009. Online im Internet: http://www.unesco.org/new/en/media-services/single-view/news/nollywood_rivals_bollywood_in_filmvideo_production/#.UkF6In9qNAo. Abrufdatum: 24.09.2013.
- Patalong, Frank. *Wolkenkratzer ohne Aufzug: Der Treppenwitz von Benidorm*. SPIEGEL ONLINE: August 2013. Online im Internet: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/architekt-vergass-planung-von-aufzug-fuer-spanischen-wolkenkratzer-a-915972.html>. Abrufdatum: 22.04.2014.
- Peters, Harald. „*White House Down*“: Nur die Ruhe bewahren, wenn die Welt brennt. Die Welt Online: September 2013. Online im Internet: <http://www.welt.de/kultur/kino/article119652479/Nur-die-Ruhe-bewahren-wenn-die-Welt-brennt.html>. Abrufdatum: 01.03.2014.
- . „*Zeiten ändern dich*“ ist Bushidos Untergang. Die Welt Online: Februar 2010. Online im Internet: <http://www.welt.de/kultur/article6237247/Zeiten-aendern-Dich-ist-Bushidos-Untergang.html>. Abrufdatum: 05.04.2014.
- Pilarczyk, Hannah. *Bushido-Film „Zeiten ändern dich“: Arglos Berlin*. SPIEGEL ONLINE: Februar 2010. Online im Internet: <http://www.spiegel.de/kultur/kino/bushido-film-zeiten-aendern-dich-arglos-berlin-a-675528.html>. Abrufdatum: 05.04.2014.
- Pitzke, Marc. *Comic-Verlag Marvel: Das größte Wagnis der Superhelden*. SPIEGEL ONLINE: Juni 2005. Online im Internet: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/comic->

- verlag-marvel-das-groesste-wagnis-der-superhelden-a-361265.html. Abrufdatum: 24.09.2013.
- Regiestar Oliver Stone: *Das Alexander-Durcheinander*. SPIEGEL ONLINE: Dezember 2004. Online im Internet: <http://www.spiegel.de/kultur/kino/regiestar-oliver-stone-das-alexander-durcheinander-a-330482.html>. Abrufdatum: 10.12.2013.
- Schader, Peer. *Autorenstreik in Hollywood: Dann geht die Serie von vorne los*. FAZ.NET: Dezember 2007. Online im Internet: <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/medien/autorenstreik-in-hollywood-dann-geht-die-serie-von-vorne-los-1489203.html>. Abrufdatum: 05.04.2014.
- Schnier, Martin. *Projektmanagement am Filmset: Mythos oder Wahrheit?*. Tiba Magazin. Interview mit dem selbständigen Filmberater und Projektleiter. November 2012. durchgeführt von Schaaff, Klaus. Online im Internet: <http://www.tiba.de/sendf.php?i=001880-0.html>. Abrufdatum: 01.07.2013.
- Stahl, Erik u. Hofmann, Anke. *Die Technik für den Dreh zu „Avatar“*. TV DIGITAL: 14. Oktober 2009. Online im Internet: <http://www.tvdigital.de/magazin/specials/3d/die-technik-f-r-den-dreh-zu-avatar>. Abrufdatum: 18.10.2013.
- Stepper, Michael. *Eichingers großer Reinfall*. FOCUS Online: Februar 2010. Online im Internet: http://www.focus.de/kultur/kino_tv/tid-17110/bushido-film-eichingers-grosser-reimfall_aid_476795.html. Abrufdatum: 05.04.2014.
- Stuff, Britta. *Hollywood erkunden - mit Madonna und Jay-Z*. Die Welt Online: Oktober 2011. Online im Internet: <http://www.welt.de/reise/Fern/article13673103/Hollywood-erkunden-mit-Madonna-und-Jay-Z.html>. Abrufdatum: 01.03.2014.
- Sturm, Rüdiger. *„Ich würde einen guten Feldmarschall abgeben“*. Die Welt Online: Februar 2009. Online im Internet: http://www.welt.de/welt_print/article3137017/Ich-wuerde-einen-guten-Feldmarschall-abgeben.html. Abrufdatum: 10.12.2013.
- The Economic Contribution of the Motion Picture & Television Industry to the United States*. Motion Picture Association of America, Inc. (MPAA), 2013. Online im Internet: <http://www.mpaa.org/Resources/92be6469-1d3c-4955-b572-1d3f40f80787.pdf>. Abrufdatum: 24.09.2013.
- Theatrical Market Statistics 2012*. Motion Picture Association of America, Inc. (MPAA), 2013. Online im Internet: <http://www.mpaa.org/Resources/3037b7a4-58a2-4109-8012-58fca3abdf1b.pdf>. Abrufdatum: 24.09.2013.
- Voigt, Dirk u. Karavul, Berekat. *Projektmanagementhandbuch: Zieldefinition*. TRUE-CARE® GmbH PROJECT PERFORMANCE. 2011. Online im Internet: <http://www.projektmanagementhandbuch.de/projektinitiierung/zieldefinition/>. Abrufdatum: 09.10.2013.
- Voigt, Kai-Ingo u. Schewe, Gerhard. Springer Gabler Verlag (Herausgeber). Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Projekt. Online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13507/projekt-v7.html>. Abrufdatum: 09.09.2013.
- Zahlen aus der Filmwirtschaft: FFA-Info*. Filmförderungsanstalt: Ausgabe 1/14 vom 18. Februar 2014. Online im Internet: http://www.ffa.de/downloads/publikationen/ffa_intern/FFA_info_1_2014.pdf. Abrufdatum: 01.03.2014.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname